

**Conditions de travail et risques professionnels du groupe
Achats/approvisionnement/qualité/logistique (OR, ex FPR)**

**Snecma Propulsion Solide (SPS)
Les 5 chemins
33187 Le Haillan**

Expertise demandée par le CHSCT de l'établissement selon les dispositions
de l'article L.236.9 du Code du Travail

Experts

Anne Vallée

Pierre Barron

**Rapport remis le
30/11/2007**

Emergences

«Le Méliès» • 261 rue de Paris
93556 Montreuil Cedex

Santé • Travail • Prévention

Tél. 01 55 82 17 50
Fax 01 55 82 17 55



Organisme agréé par le Ministère du Travail pour les expertises auprès des CHSCT,
par arrêté du 3 février 1994 • renouvellement du 2 janvier 2007

Préambule

*Ce rapport d'étude concerne l'expertise que le CHSCT centre 7 de la société **Snecma Propulsion Solide** a bien voulu confier à Emergences.*

*Il a été transmis le **30 novembre 2007** au Président et au Secrétaire du CHSCT, pour une prochaine réunion du CHSCT.*

Emergences est à la disposition du CHSCT pour en faire une présentation à l'ensemble de ses membres.

Les intervenants d'Emergences remercient le Président, le Secrétaire de l'organisme ainsi que l'ensemble des personnels pour leur contribution à la bonne réalisation de cette étude.

Table des matières

1. CONTEXTE	5
1.1. DEMANDE.....	6
1.2. PROBLEMATIQUE ET METHODOLOGIE.....	6
1.2.1. <i>Stress, souffrance au travail : de quoi parle-t-on ?</i>	6
1.2.2. <i>Représentativité des salariés ORP interrogés</i>	8
Par secteur.....	9
Par sexe.....	10
Par âge et par ancienneté.....	10
1.3. CONTEXTE SOCIAL DE SPS.....	11
1.3.1. <i>Un secteur de pointe</i>	11
1.3.2. <i>Métiers, savoir faire et identités</i>	11
1.3.3. <i>Avantages sociaux</i>	12
1.4. HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE.....	13
1.4.1. <i>De la SEP à Safran</i>	13
1.4.2. <i>Un développement de la sous-traitance</i>	13
1.4.3. <i>L'aéronautique : de nouveaux marchés ?</i>	14
2. HISTORIQUE DU SERVICE	15
2.1. LA REORGANISATION DE 2005.....	16
2.1.1. <i>La volonté initiale de séparer les achats des approvisionnements</i>	16
2.1.2. <i>Les grandes lignes de la réorganisation</i>	16
Création d'un grand département en juin 2005.....	16
Le reengineering : le passage à une organisation processus.....	18
Séparation achats et approvisionnements et en miroir préparateur qualité achats (PQA) et surveillant qualité achats (SQA).....	18
A effectifs constants.....	20
2.2. UNE REORGANISATION IMMEDIATEMENT COUTEUSE HUMAINEMENT.....	21
2.2.1. <i>Une séparation achats/approvisionnements douloureuse</i>	21
Les critères réels de sélection.....	21
Perte de métier - déqualification.....	22
Des mutations obligées.....	23
2.2.2. <i>Une « conduite du changement » brutale et autoritaire</i>	24
Les mesures prises.....	24
Une absence d'anticipation et d'accompagnement.....	25
Une absence de concertation.....	26
2.2.3. <i>Atteintes à la santé, dépressions et turn over</i>	28
Les atteintes à la santé.....	28
Un turn over élevé.....	30
Perte de crédit de la direction FPR.....	31
3. UNE CRISE QUI PERDURE	33
3.1. MANQUE DE LEGITIMITE DE LA NOUVELLE ORGANISATION.....	34
3.1.1. <i>Interrogations sur le bien-fondé de la réorganisation</i>	34
Le processus S10.....	34
Un manque de cohésion globale.....	36
3.1.2. <i>Les clients internes</i>	36
3.2. DES INDICATEURS N'INDIQUANT RIEN.....	38
3.2.1. <i>Les indicateurs des achats</i>	39
3.2.2. <i>Les indicateurs du service approvisionnement</i>	39
3.2.3. <i>Les indicateurs du service qualité (ORK) :</i>	40
3.2.4. <i>S'auto évaluer ?</i>	40
3.3. L'INTENSIFICATION DU TRAVAIL.....	41
3.3.1. <i>Le travail dans l'urgence</i>	41
3.3.2. <i>Des phénomènes de surcharge de travail</i>	43
3.4. UN MANAGEMENT DE CRISE PERMANENT.....	44
3.4.1. <i>Un manque de dialogue</i>	44
3.4.2. <i>Un management par la peur</i>	45

4.	FOCUS SUR QUATRE SERVICES	46
4.1.	LES ACHATS (ORP ET ORH)	47
4.1.1.	<i>Une augmentation de la charge de travail</i>	47
	Des portefeuilles élargis	47
	Le recours aux intérimaires	48
	Le processus et les procédures	49
4.1.2.	<i>Des injonctions contradictoires</i>	50
4.1.3.	<i>Travail dans l'urgence en mode dégradé</i>	51
4.1.4.	<i>Une perte d'autonomie</i>	52
4.1.5.	<i>Absence ou faiblesse du soutien social</i>	53
	Discontinuité à ORP	53
	Un manque de soutien de l'encadrement	53
	Peur de l'erreur et absence de confiance dans l'encadrement	54
	Un management qui divise, un dialogue impossible	54
4.2.	LES APPROVISIONNEMENTS	55
4.2.1.	<i>Un encadrement apprécié, une équipe de travail soudé</i>	55
4.3.	LA QUALITE (ORK)	56
4.3.1.	<i>Les atteintes au sens du travail</i>	56
	Une mise sous contrôle	56
	Un manque de reconnaissance	57
	Soutien et écoute du N+1	58
4.3.2.	<i>Les effets de la réorganisation</i>	58
4.4.	LA LOGISTIQUE	59
4.4.1.	<i>La réception</i>	60
4.4.2.	<i>Magasinage-expédition</i>	62
5.	RISQUES PSYCHOSOCIAUX ET PRECONISATIONS	63
5.1.	LES RISQUES PSYCHOSOCIAUX	64
5.1.1.	<i>Les facteurs de risques psychosociaux</i>	64
5.1.2.	<i>Les effets de l'intensification du travail sur la santé</i>	65
5.1.3.	<i>Expressions et manifestations du malaise actuel</i>	65
5.1.4.	<i>Des relations de travail dégradées</i>	66
5.2.	PRECONISATIONS	67
5.2.1.	<i>Éléments de méthodologie</i>	67
	L'importance du diagnostic	67
	Introduire une culture de la concertation	68
	« Valorisation des hommes » et GPEC	68
	La reconnaissance et la prévention des risques professionnels	68
	Remarque sur la prévention	69
5.2.2.	<i>Eviter les phénomènes de surcharge de travail pérenne et limiter le travail dans l'urgence</i>	69
5.2.3.	<i>Redonner du sens au travail</i>	70
	Travailler sur les indicateurs	70
	Donner de la lisibilité et de la cohérence à l'organisation	70
5.2.4.	<i>Améliorer l'information et la formation des clients internes</i>	71
5.2.5.	<i>Redonner des marges de manœuvre et de la latitude décisionnelle aux collaborateurs</i>	71
5.2.6.	<i>Mettre fin à certaines pratiques de management</i>	71
6.	ANNEXES	73
6.1.	DELIBERATION DU CHSCT	74



1. Contexte

1.1. Demande

Le CHSCT centre 7 de SPS tout comme les organisations syndicales de l'établissement sont, depuis de nombreux mois, préoccupés de la situation des salariés du groupe achats/approvisionnement/qualité/logistique ou OR, anciennement dénommé FPR¹.

Le CHSCT constate dans ce groupe OR l'existence d'une souffrance au travail se manifestant par des symptômes tels que l'augmentation des arrêts maladie, de nombreux départs et le développement de tensions au sein des équipes.

L'étude, à l'initiative de la direction de SPS, menée par l'Université de Liège sur le stress au travail dans tout l'établissement en 2006 étaye ces constats puisque le score de stress dans ce groupe est supérieur à 55. Ce résultat est qualifié d'« inquiétant » par les rédacteurs de l'étude comparativement aux autres groupes.

Selon les représentants du personnel au CHSCT, ces difficultés seraient liées aux différentes réorganisations qui ont eu lieu dans ce secteur notamment : modification d'organigramme et activité plus cloisonnée entre les différents secteurs, changement de logiciel et de procédures, changement de hiérarchie. Les métiers et façons de travailler auraient ainsi profondément évolué.

La mission confiée par le CHSCT au cabinet Emergences avait pour objectifs :

- D'identifier les facteurs de risques professionnels auxquels sont exposés les salariés d'OR (ex FPR), ainsi que la détermination de leurs conséquences potentielles ou déjà effectives sur les conditions de travail et leur santé ;
- D'aider le CHSCT à avancer des propositions de prévention des risques professionnels et d'amélioration des conditions de travail.

1.2. Problématique et méthodologie

1.2.1. *Stress, souffrance au travail : de quoi parle-t-on ?*

Le CHSCT évoque la souffrance au travail, la direction parle de stress professionnel. Il nous faut au préalable définir ces termes qui appartiennent au registre des risques psychosociaux.

Il y a stress, et donc risque pour la santé, lorsque l'agent se trouve devant des contraintes imposées par l'environnement (c'est-à-dire par l'organisation du travail) qu'il s'estime incapable de surmonter avec les ressources dont il dispose. Il s'agit de la définition du stress adopté au plan européen dans le cadre de l'Agence de Bilbao et repris en France par l'INRS. Les effets du stress ne sont pas uniquement de nature

¹ Au moment de notre venue sur le site, le sigle venait de changer. Nous emploierons donc indifféremment OR ou FPR pour désigner le groupe.

psychologique; il affecte également la santé physique, le bien-être et la productivité de la personne qui y est soumise

Autrement dit, le stress renvoie à un :

- déséquilibre prolongé entre des ressources estimées et des exigences perçues dans des situations contraignantes,
- déséquilibre prolongé entre des efforts fournis et des récompenses attendues.

Ces définitions s'inspirent de deux modèles théoriques validés sur les risques psychosociaux : le modèle « demande-autonomie du travail » de Karasek et celui du « déséquilibre effort/récompense » de Siegrist. Ces deux modèles reposent sur la subjectivité des individus. Ils ont été validés par des études épidémiologiques (études de cohorte) montrant les liens entre des phénomènes sociaux et psychologiques du travail et le développement de plusieurs maladies (maladies cardiovasculaires et pathologies mentales telles que dépression, détresse psychologique, épuisement professionnel).

Ces modèles offrent une grille de lecture des phénomènes de stress et de souffrance au travail. Nous utiliserons celui de Karasek dans le présent rapport.

Le modèle « demande-autonomie du travail » de Karasek

Ce modèle met en évidence les facteurs de stress inhérents à l'organisation du travail et non les caractéristiques individuelles des travailleurs. Les effets du travail sur la santé dépendent de deux facteurs :

- les exigences du travail lui-même ou demandes psychologiques : quantité de travail à accomplir, exigences mentales liées au travail, complexité des processus ou des outils, compétences spécifiques, contrainte de temps ;
- le degré d'autonomie du salarié : capacité à choisir les modes opératoires et à peser sur les décisions, marges de manœuvre, possibilité d'être créatif et d'utiliser et de développer ses habiletés.

Il y a situation de stress au travail lorsque le travailleur est soumis à des exigences importantes, ou demandes psychologiques élevées, avec un faible degré d'autonomie.

Le soutien technique et émotionnel est un troisième facteur : un faible soutien accroît les risques et aggrave les atteintes à la santé. Il s'agit :

- du soutien des collègues, de leurs capacités à prendre le relais, à remplacer, à épauler, à partager le travail (par exemple en cas de surcharge) ; de la reconnaissance/valorisation par les pairs (le bon professionnel),
- du soutien de la hiérarchie : si l'encadrant a gardé une part d'activité et des compétences techniques (prendre un client difficile, réaliser une opération délicate...), la solidarité objective de l'encadrant comme responsable.

Notre étude est centrée sur l'identification des facteurs de risque psychosociaux plus que sur les symptômes sans pour autant que nous les omettions. En effet, l'ensemble des acteurs de la santé au travail de SPS (IRP, direction, médecin du travail et assistante sociale) sont conscients des difficultés du groupe et souhaitent y remédier. Il nous a donc semblé plus pertinent d'orienter notre démarche diagnostique vers la recherche des facteurs explicatifs du caractère stressant d'une situation de travail et qui peuvent avoir un impact sur la santé. En outre, cela correspond à la mission du CHSCT ainsi qu'à l'obligation de l'employeur de prévenir

les risques professionnels le plus en amont possible (prévention primaire centrés sur l'élimination des sources de stress).

Ces facteurs psychosociaux sont le contrôle (autonomie, participation, utilisation et développement d'habiletés), la charge de travail (quantité, complexité, contraintes temporelles), les rôles (conflit, ambiguïté), les relations avec les autres (soutien social, harcèlement, reconnaissance), les perspectives de carrière (promotion, précarité, rétrogradation), le climat ou la culture organisationnelle (communication, structure hiérarchique, équité) et l'interaction travail/vie privée².

1.2.2. Représentativité des salariés ORP interrogés

Afin de répondre à la demande du CHSCT, nous avons choisi d'interroger, en entretien individuel et sur la base du volontariat, un panel représentatif de salariés du groupe OR (ex FPR) en termes de sexe, d'âge, d'ancienneté, et surtout, de secteur ou service d'appartenance.

Le groupe OR compte 73 postes³ répartis en 6 services ou secteurs. Entre guillemets est indiqué le nombre de postes rattachés à chaque secteur : direction (1), secrétariat du groupe (2), achats de production-ORP (10), achats hors production-ORH (12), approvisionnements-ORA (12 salariés), logistique-ORL (18), qualité achats & logistique-ORK (12), méthodes et systèmes d'information achats et logistique-ORM (6). Chaque secteur est encadré par un responsable (N+1). Le secteur logistique compte en plus un échelon hiérarchique supplémentaire puisque les deux sous-secteurs réception et magasinage ont à leur tête un responsable direct. Cette configuration actuelle est le résultat de réorganisations récentes sur lesquelles nous reviendrons.

Afin de garantir l'anonymat et la confidentialité des propos recueillis, il nous a semblé nécessaire d'interroger la moitié de l'effectif soit une trentaine de salariés si l'on exclue de cette comptabilité l'encadrement par ailleurs interrogé dans son intégralité. Initialement (cf convention d'expertise), la trentaine de salariés comprenait également, à la demande des représentants du personnel au CHSCT, des anciens salariés ayant quitté récemment le groupe.

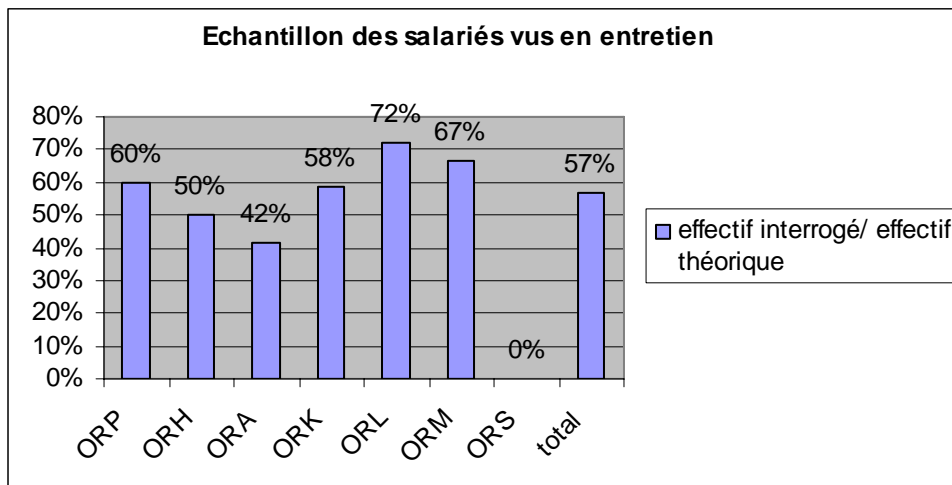
Au final, nous avons interrogé l'ensemble des salariés volontaires en nombre supérieur au prévisionnel : 9 anciens salariés, souvent clients internes d'OR, et 36 collaborateurs actuels OR soit plus de la moitié des postes de collaborateurs (66). Par ailleurs, nous avons interrogé la totalité de l'encadrement présent soit 5 responsables de secteurs et la responsable OR. Enfin, 9 clients internes d'OR ont été interrogés.

Afin de garantir l'anonymat des personnes interrogées et la confidentialité des propos recueillis, nous avons choisi, lorsque nous citons une personne, de généraliser le genre masculin.

² Miche Vezina, Renée Bourbonnais, Chantal Brisson et Louis Trudel, *Définir les risques, Note de recherche sur la prévention des problèmes de santé mentale*, Actes de la recherche en Sciences Sociales, n°163, pp.32-38.

³ 73 postes sans le contrôleur de gestion dont le bureau se trouve dans les locaux d'ORP dont il dépend fonctionnellement mais qui est rattaché hiérarchiquement au contrôle de gestion de SPS.

PAR SECTEUR

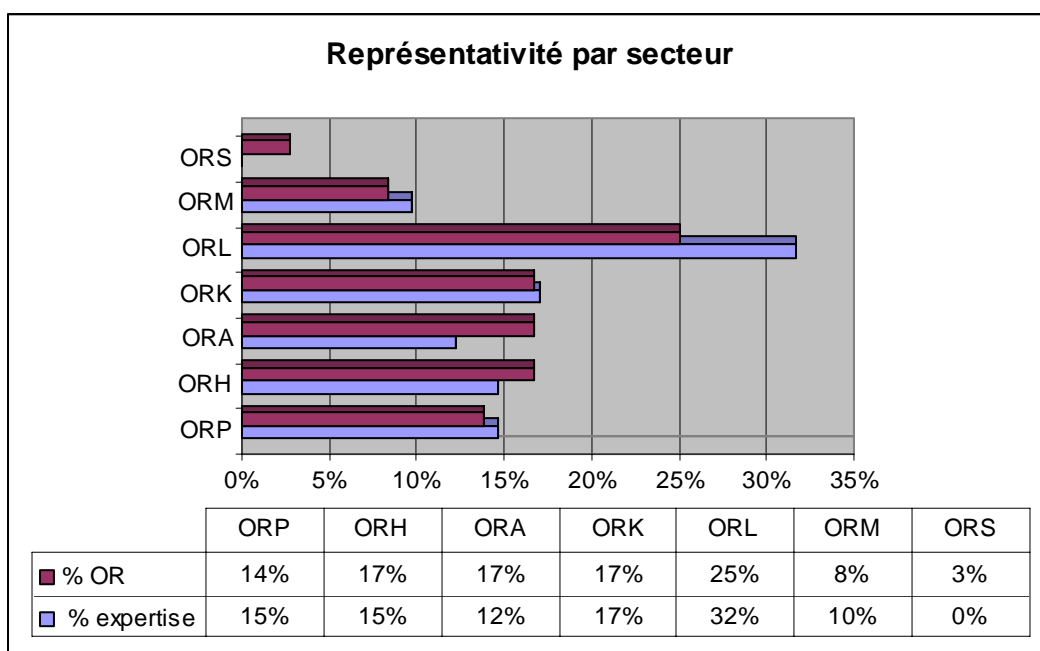


Une précision doit être apportée à la lecture du graphique.

Cette représentativité doit aussi être appréciée au regard de l'effectif en CDI présent lors de notre venue dans le groupe. On note un décalage entre l'effectif théorique et l'effectif présent sur lequel nous reviendrons. Cette représentativité devrait être réévaluée si l'on tenait compte des effectifs présents.

On note globalement une très bonne participation des salariés à l'expertise légèrement supérieure au dispositif prévu (hors intérimaires). Toutefois, la participation est inégale selon les secteurs malgré des ajustements réalisés en cours d'expertise. Nous verrons dans les focus réalisés sur les différents secteurs que cette inégale participation des secteurs est révélatrice de la situation actuelle⁴.

⁴ Comme prévu dans la convention d'expertise, nous avons procédé à un ajustement en demandant au secrétaire du CHSCT auprès de qui les salariés se portaient volontaires, de solliciter (directement) des salariés du secteur approvisionnement et d'ORH.



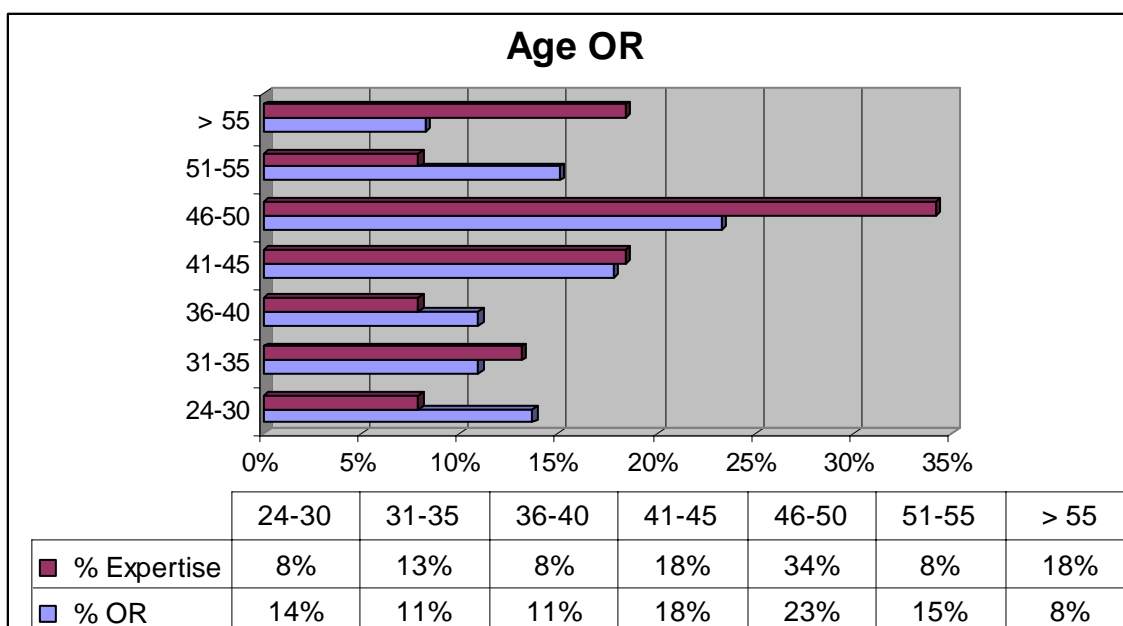
PAR SEXE

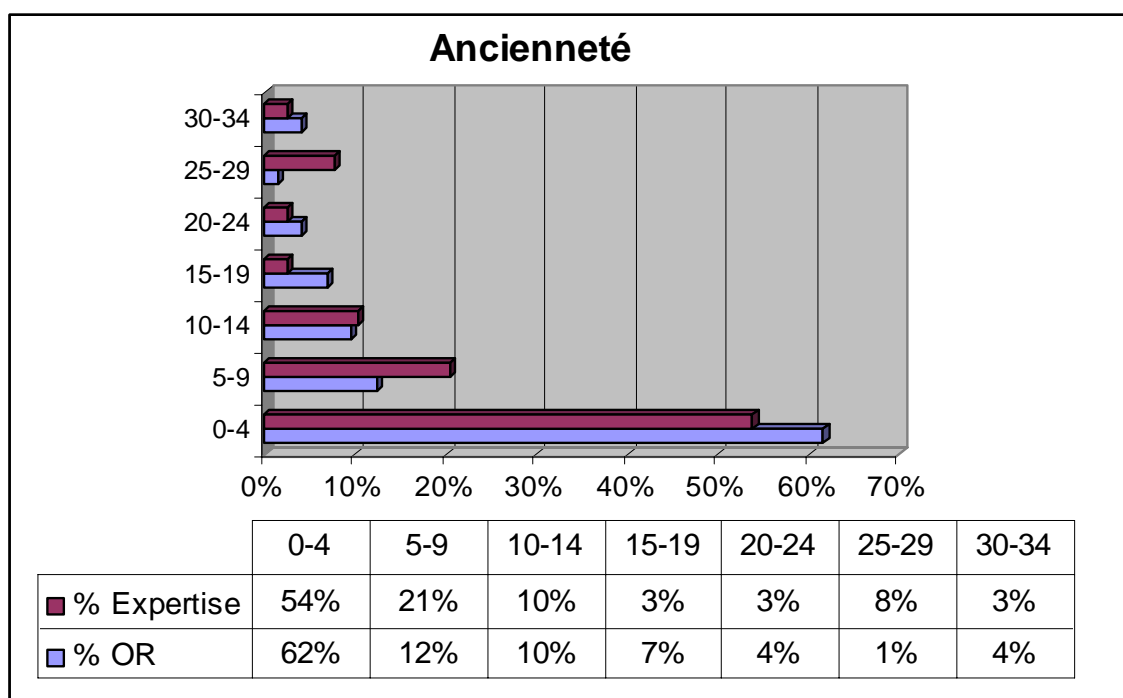
Du point de vue de la répartition par sexe de la population interrogée, notre panel est représentatif.

	Hommes		Femmes	
Effectif OR/FPR	53	73%	20	27%
Effectif interrogé	30	71%	12	29%

PAR AGE ET PAR ANCIENNETE

En dépit d'une légère surreprésentation des personnels les plus âgés, toutes les catégories d'âge et d'ancienneté sont significativement représentées.





1.3. Contexte social de SPS

1.3.1. Un secteur de pointe

La société SPS est l'un des pôles de l'un des secteurs de pointe de l'industrie mondiale, un « fleuron de l'industrie française ». Cela est vrai, tant pour ce qui est de la défense nationale (fabrication des missiles M51) que de l'aérospatiale (Ariane). La très forte, et très positive, image de l'entreprise semble d'ailleurs reposer avant tout sur Ariane, la mise en orbite de satellites étant plus souvent mise en avant que l'arsenal de dissuasion nucléaire national. A cette identité forte de l'entreprise correspond pour beaucoup une certaine fierté d'appartenir à l'entreprise, d'être de l'aérospatiale.

1.3.2. Métiers, savoir faire et identités

L'entreprise dispose en son sein de hauts niveaux de compétences et l'encadrement supérieur provient des écoles les plus « prestigieuses » du pays.

L'entreprise affiche l'ambition de recruter parmi les meilleurs éléments dans chaque secteur. Pour cela, elle propose des salaires attractifs comparativement au bassin d'emploi et un cadre de travail de bonne qualité. Elle propose encore un cadre de vie très valorisé : le cadre d'une agréable ville de province, la proximité de la mer, etc.

Pour maintenir son niveau d'excellence, l'entreprise investit beaucoup en formation interne. Ainsi, nous avons pu rencontrer des salariés qui, tout au long de leur carrière professionnelle, ont eu accès à de multiples formations leur permettant d'acquérir et

de maintenir un haut niveau de savoir faire. De plus l'entreprise permet à certains salariés d'aller suivre à l'extérieur des formations qui peuvent être longues et relativement coûteuses. Le MAI (Institut du Management de l'Achat Industriel) de l'Ecole de Management de Bordeaux par exemple.

Nombre de salariés sont rentrés dans l'entreprise lorsque celle-ci était encore la SEP. Ils y ont alors acquis une certaine culture professionnelle très marquée par les exigences de qualité.

Une grande partie du personnel actuellement en activité entre alors à la SEP (les "sépiens" comme certains se nomment), la Société Européenne de Propulsion. Cette appartenance d'origine à la SEP nous a souvent été rappelée et reste pour beaucoup perçue comme le moment de leur vie professionnelle le plus épanoui. Certains de nos interlocuteurs se revendiquent encore aujourd'hui de la SEP. Ce rappel à l'histoire de l'entreprise ne peut être seulement perçu comme une nostalgie des années passées, il s'agit aussi d'une référence explicite à des manières de travailler qui leur semblent aujourd'hui menacées.

Ainsi, l'un de nos interlocuteurs, récemment arrivé sur la région Bordelaise constate : *« il y a encore une marque culturelle SEP forte. Ici c'est une culture différente de SNECMA et de SAGEM, dans la façon d'envisager les problèmes par exemple. On a ici une très forte contrainte technique. On n'a pas le droit de se planter. Il y a peu ou pas d'essais réalisables. »* (collaborateur)

1.3.3. Avantages sociaux

*« A SPS, le statut social de l'entreprise est l'un des meilleur du bassin »
(direction des ressources humaines)*

Les conventions collectives de l'industrie aéronautique et spatiale de haut niveau, conquises avant 1975, sont restées en vigueur pour les salariés, au travers des Comités d'Entreprise. A SPS, un peu plus de 5% de la masse salariale est reversée au CE. Ainsi, celui-ci peut proposer une cantine avec un très bon niveau de prestation. Le CE consacre une autre partie importante de son budget à la mutuelle des salariés. Il existe par ailleurs près d'une vingtaine de clubs sportifs et d'activités de loisir. Il faudrait encore ajouter à cela les propositions de spectacles à tarif réduit, les chèques vacances, etc. Tous ces éléments font que le CE apparaît pour les salariés de l'entreprise comme un véritable plus.

Par ailleurs, les salariés touchent en fin d'année, une 13ème mois moyen. Autrement dit, chaque salarié va toucher non pas un mois de salaire de plus, mais le salaire moyen de l'entreprise. Cela peut représenter pour les salariés situés au bas de l'échelle salariale près de deux mois de revenus.

On peut également évoquer ici les accords négociés qui ont consacré le nombre de semaines de congés payés, les RTT, les horaires variables, ou encore les 32heures hebdomadaires pour les femmes enceintes à partir du 4è mois.

1.4. Historique de l'entreprise

1.4.1. De la SEP à Safran

1971 : la création de la SEP, la Société Européenne de Propulsion, est liée au programme européen Ariane.

1997 : la SEP est incorporé au groupe SNECMA qui était jusque là son actionnaire principal.

2005 : la société Snecma fusionne avec la société Sagem pour donner naissance au groupe Safran.

En 1997, l'absorption par Snecma de la SEP va s'accompagner les années suivantes de l'arrivée de cadres venus de l'aéronautique. A diverses occasions, cela provoque certaines tensions entre deux cultures de métiers différentes : l'aéronautique et l'aérospatiale. Différentes parce que correspondant à des logiques industrielles qui n'ont pas les mêmes contraintes et les mêmes enjeux. Quand Ariane programme trois ou quatre lancements par an, il est dans le même temps produit plusieurs centaines de moteurs d'avion. Cette variation d'échelle est souvent mise en avant pour expliquer deux cultures industrielles différentes.

Ainsi un salarié de la logistique nous raconte :

« L'arrivée de la SNECMA, ça a été le colonialisme. Beaucoup de gens sont descendus de différents sites de la SNECMA. A la SEP on faisait rien pour l'aéronautique, on faisait que pour l'aérospatiale, et c'est deux métiers différents. Beaucoup de cadres sont venus avec un discours type : on vous rachète parce que vous ne savez pas travailler et on va vous apprendre à travailler.(...) La philosophie, c'est de nier le passé. Toute la culture d'entreprise qu'on avait a été en permanence niée (...) on a même eu des mails menaçants de la direction menaçant de sanction ceux qui viendraient travailler avec les blouses avec le logo SEP. » (collaborateur)

Aujourd'hui, la SPS connaît le passage d'une culture de l'excellence technique à une culture du « juste nécessaire » prônée par les nouvelles méthodes et modes de production en cours dans l'industrie (Kaizen, Kaaban). Ainsi, la Direction des Ressources Humaines (DRH) confirme cette volonté de remettre en cause certains aspects de la culture professionnelle :

« Tout faire, ce n'est pas être bon. Si on ne les arrête pas, les gens [de SPS] ont du mal à simplifier. Il y a un souci du détail, une tendance à l'exhaustivité. » (DRH)

1.4.2. Un développement de la sous-traitance

« De 5 000 heures sous traitées il y a deux ans on est passé à 35 000 cette année. » (collaborateur)

Au cours de la dernière décennie, la sous-traitance s'est très largement développée, et ce, dans des domaines très divers de la production chez SPS. Le projet « Faire ou Acheter » (FOA) vise à développer la sous-traitance.

Des éléments ne sont plus produits en interne et, au fur et à mesure de l'externalisation, ce sont des éléments de plus en plus « sensibles » de la production qui partent à l'extérieur. Sur le site même de SPS, des sous-traitants travaillent en permanence.

Cette sous-traitance impacte à deux titres le service OR ou FPR. Une partie de la logistique est sous-traitée à la société Onet. Cette part est grandissante avec la mise en place du flux de contrôle continu. Par ailleurs, les contrôles qualité sont en grande partie délégués chez le fournisseur, via l'auto contrôle (en particulier lié aux normes ISO). D'autres sous-traitants sont aussi sollicités pour faire certains contrôles (par exemple pour le contrôle dimensionnel des joints). Mais l'exception de la réception à la logistique, l'externalisation est un facteur d'augmentation de la charge de travail pour les autres secteurs de FPR.

1.4.3. L'aéronautique : de nouveaux marchés ?

Les deux programmes phares (missiles M51 et Ariane 5) sont aujourd'hui très avancés et il n'apparaît pas à l'horizon de nouveaux programmes d'une telle ampleur pour le stratégique et le tactique. Pour la direction, l'avenir du site est en grande partie assuré par une « reconversion » dans l'aéronautique. SPS, dont toute l'histoire industrielle est liée à l'aérospatiale, devrait donc vivre dans les prochaines années une modification du périmètre de ses activités et le passage à un marché très concurrentiel.

Annonce du plan

Dans le chapitre suivant, nous présenterons la réorganisation et analyserons la façon dont elle s'est déroulée.

Le chapitre 3 est consacré aux problématiques actuelles et transversales à l'ensemble du groupe FPR.

Le chapitre 4 détaille les problématiques propres aux quatre principaux secteurs (achats, approvisionnement, qualité, logistiques).

Le chapitre 5 traite des effets sur la santé des facteurs psychosociaux relevés et présente nos préconisations.



2. Historique du service

2.1. La réorganisation de 2005

Les achats acquièrent une dimension stratégique dans une entreprise soucieuse de s'orienter vers le marché de l'aéronautique et de réduire ses coûts de production comme en témoigne le projet actuel « faire ou acheter » mais également la participation récente du groupe FPR au comité de direction de SPS.

Dans cette perspective, la direction de SPS souhaitait depuis quelques années créer un secteur achat indépendant de la production et fonctionnant comme un service achat « classique » de la grande industrie. Cela passait par la réorganisation du service achats selon une organisation processus, notamment le rattachement de la qualité et de la logistique aux achats et la séparation achats/approvisionnement.

2.1.1. La volonté initiale de séparer les achats des approvisionnements

Des échecs successifs

Par le passé, cette volonté s'était heurtée aux réticences voire à l'hostilité des clients internes. Ces derniers refusaient de se voir retirer un certain nombre de prérogatives dans le cadre de leurs relations avec les fournisseurs. En effet, les clients internes revendiquaient, et pour certains, continuent de revendiquer, d'être décisionnaires dans le choix des prestataires en affirmant que leur savoir-faire de techniciens est le plus à même d'évaluer les fournisseurs les plus aptes à fournir une prestation.

Carte blanche à la nouvelle direction

En décembre 2004, une nouvelle direction est nommée à la tête du service achat en remplacement du précédent responsable parti à la retraite. Elle a pour mission de mener à bien rapidement cette réorganisation.

Il faut toutefois mentionner que la précédente direction avait commencé à élaborer le nouveau processus « S10 » à travers sa réécriture.

La nouvelle direction confie à deux cadres du groupe FPR la mission de réorganiser le secteur. Toutefois, il faut souligner que les grandes lignes de la réorganisation étaient déjà pré-définies.

2.1.2. Les grandes lignes de la réorganisation

La réorganisation se met en place rapidement en 2005. Nous allons en rappeler les principaux jalons.

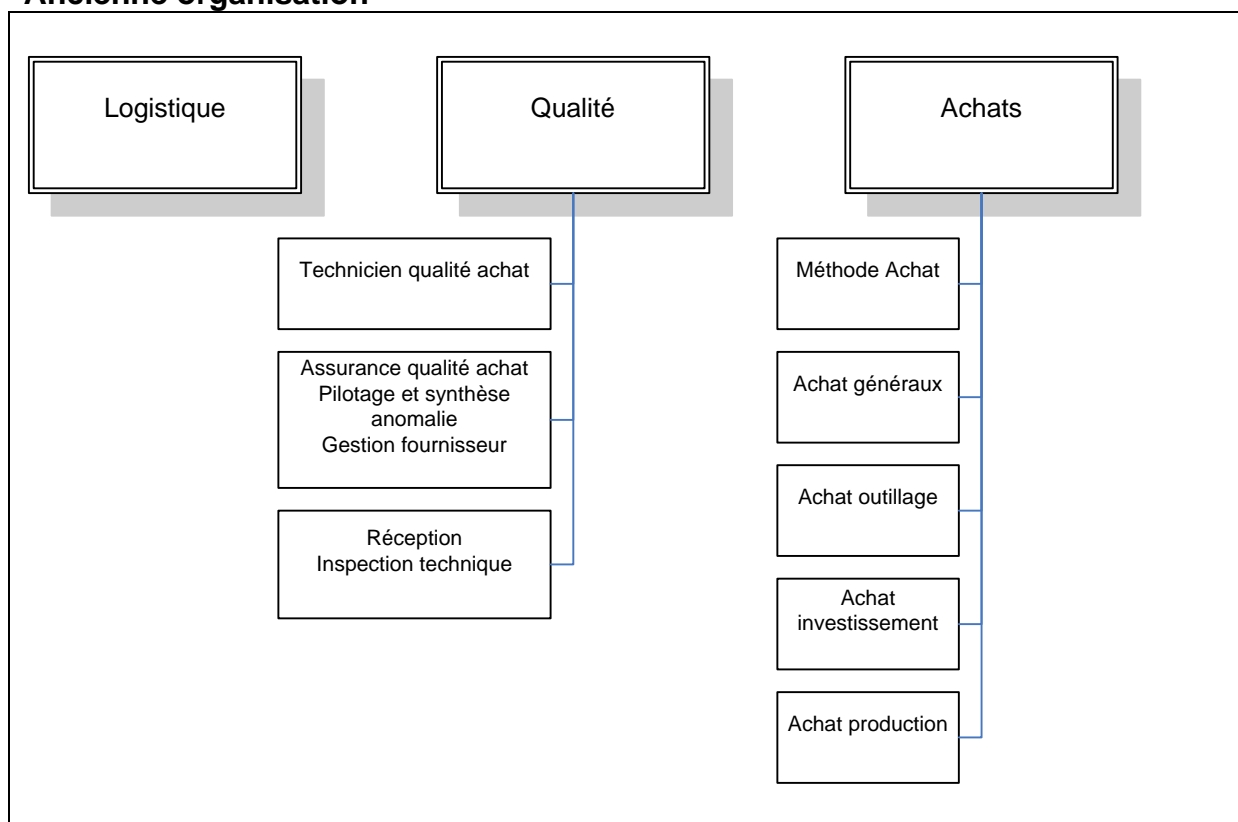
CREATION D'UN GRAND DEPARTEMENT EN JUIN 2005

Avec le rattachement de la logistique (ORL) et de la qualité (ORK) aux achats, on passe d'un groupe d'environ 35 personnes à un peu plus de 70. Toutefois, au sein de chacun des secteurs, l'effectif reste globalement identique. La nouvelle organisation élargit le périmètre du secteur achat en lui rattachant la qualité et la logistique.

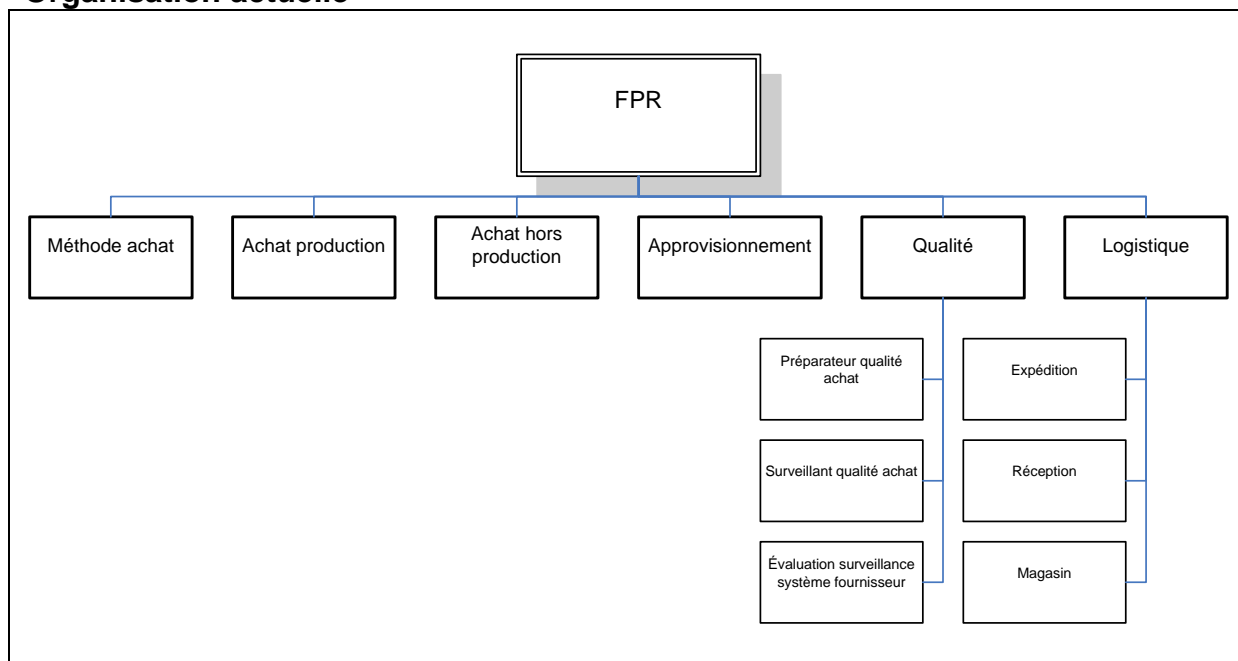
Le principe mis en avant est celui d'un pilotage unique, d'un responsable unique afin de faciliter la prise de décision.

« Regrouper tous les acteurs contribuant à la performance des achats et de la chaîne d'approvisionnement dans une même entité responsable depuis l'expression de besoin jusqu'à la mise à disposition des UPA⁵. »

Ancienne organisation



Organisation actuelle



⁵ Document interne, présentation de la nouvelle organisation.

LE REINGENERING : LE PASSAGE A UNE ORGANISATION PROCESSUS

Pierre angulaire de cette réorganisation, un nouveau processus est mis en place : le S10. Sa finalité est de « *mettre à disposition les besoins spécifiés dans les meilleures conditions de coût, qualité et délais* » avec l'objectif plus global pour SPS de « *travailler sur l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement afin que les standards MRP2 s'appliquent aussi à l'amont des postes de travail.* »⁶

Dans l'organisation processus, les cycles achats et approvisionnement sont différenciés en partant de l'idée qu'ils obéissent à des temporalités différentes. Les différentes séquences du processus sont les suivantes :

Les différentes phases du processus	Principaux intervenants
Mise en œuvre de la stratégie d'achats	Acheteurs
Analyser le besoin d'achat et préparer l'acte d'achat	Préparateurs Qualité Achat (PQA) Clients internes/prescripteur
Réaliser l'acte d'achat	
Approvisionner	Approvisionneurs
Réceptionner et contrôler	Logistique
Evaluer et surveiller les fournisseurs	Surveillants Qualité Achat (SQA) et ORKE (évaluation)
Gérer la criticité des achats	ORM

SEPARATION ACHATS ET APPROVISIONNEMENTS ET EN MIROIR PREPARATEUR QUALITE ACHATS (PQA) ET SURVEILLANT QUALITE ACHATS (SQA)

Jusqu'en 2005, les acheteurs étaient également approvisionneurs. De même, au secteur qualité, les techniciens qualité achat (TQA) réalisaient à la fois l'enrichissement qualité et la surveillance des fournisseurs. Ces fonctions sont dissociées dans la nouvelle organisation processus.

Les constats qui ont présidé à ces séparations sont les suivants :
« *une faible présence des Achats en amont (participation à des projets, définition) ;
une fonction approvisionnement trop prégnante sur la fonction achat ;
des dates prévisionnelles de livraison aléatoire avec une gestion du contrôle d'entrée par l'urgence ;
les missions des Acheteurs et des TQA sont mal interfacées* ». ⁷

En distinguant les deux cycles, en séparant les fonctions, la direction ORP/SPS espère ainsi :

- « *repositionner les missions Achat en amont afin de négocier plus et de contractualiser ;*
- *accroître la réactivité et fiabiliser les dates de livraison par le suivi de réalisation en créant une fonction Approvisionnement ;*
- *regrouper la Réception quantitative et qualitative dans une seule entité pour améliorer la gestion des flux par une planification des tâches ;*

⁶ Idem

⁷ Présentation de la nouvelle organisation de FPR au Comité d'Entreprise, 28/06/2005, document interne.

- recentrer la fonction Qualité sur ces objectifs majeurs : spécifier nos exigences et évaluer les fournisseurs ;
- créer une fonction support de l'ensemble du processus pour les aspects outils, criticité des achats, indicateurs et référentiel documentaire »⁸, mission dédiée à ORM ».

La direction à travers cette réorganisation a manifesté sa volonté de « professionnaliser » les métiers d'acheteurs et d'approvisionneurs en privilégiant la spécialisation plutôt que la polyvalence.

On note au passage une contradiction entre cette spécialisation et l'orientation de la politique de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) tournée vers le développement de la polyvalence telle que décrite par la Direction des Ressources Humaines (DRH).

« Comment garantir l'avenir ? En augmentant l'employabilité des salariés, en n'étant pas tributaire d'un seul métier. Il faut développer la capacité d'adaptation, leur polyvalence en les formant à d'autres métiers. » (DRH)

La direction souhaitait des acheteurs plus orientés vers la négociation, plus présents en amont au démarrage des projets internes et plus associés tout au long de leur déroulement. La fonction d'acheteur projet initiée à SPS dès 2004 est confirmée. Certains acheteurs en plus de leur(s) famille(s) de produits ont en charge un ou plusieurs projets.

Les approvisionneurs sont plus tournés vers l'aval, la passation de la commande et son suivi. Il s'agit d'un travail à dominante administrative.

Les quatre secteurs achats initiaux (achats de production, achats généraux, investissement, outillage) sont, au fur et à mesure des départs des chefs de secteur, regroupés en deux secteurs : achats de production (ORP) et achats hors production (ORH). Un secteur approvisionnement est créé avec à sa tête un cadre recruté à l'extérieur.

Concernant le secteur qualité (ORK), le travail était précédemment réparti entre TQA et deux pilotes d'anomalies ou de non-conformité qui géraient l'urgence. Avec la séparation des fonctions PQA et SQA, le traitement des anomalies c'est-à-dire le déclenchement d'actions dites curatives est désormais géré par les SQA.

Autres modifications d'organigramme

Concernant la logistique (ORL), on note des modifications d'affectations : les RLR multi-approvisionnements anciennement ORL sont rattachés aux approvisionnements. Deux salariés affectés au contrôle laboratoire rejoignent le laboratoire des matériaux.

Par ailleurs, à la réception, une fonction planning est créée chargée de répartir le travail selon le degré d'urgence.

Les inspecteurs contrôle d'entrée auparavant ORK sont rattachés à la logistique à cette date.

Pour ces salariés, ces modifications d'organigramme ont un impact sur leurs conditions de travail. Cela signifie qu'ils changent de hiérarchie, parfois de lieu de travail mais le contenu de leurs tâches et de leurs missions se modifie aussi.

⁸ Idem.

A EFFECTIFS CONSTANTS

Par conséquent, les équipes d'acheteurs/approvisionneurs sont séparées en 2/3 d'acheteurs, 1/3 d'approvisionneur selon la répartition des postes actuelles. L'équipe des techniciens qualité est divisée en deux : 4 postes de SQA et 5 postes de PQA. Nous verrons sur quels critères s'est effectuée la séparation achats/approvisionnement.

Il faut cependant mentionner que trois postes sont créés aux achats de production comblés par des recrutements venant de l'extérieur. Toutefois, avec la vague des départs, l'effectif global a légèrement diminué entre 2004 et 2006 comme en témoignent ces chiffres communiqués par la direction⁹.

Année	2004	2005	2006
CDI OR	67,4	65,9	66
Interim OR	6,2	5,8	4,4
Total effectif moyen	73,6	71,7	70,4

Par ailleurs, la direction de SPS souhaitait recruter à l'extérieur et par mutation interne au groupe Safran des salariés ayant une expérience d'acheteur dans l'industrie :

« on s'est dit : si on veut vraiment professionnaliser, il faut aller chercher des gens qui ont eu des expériences ailleurs qu'à SPS dans des milieux automobiles, des milieux tournés vers l'international. Des gens ont donc été amenés à évoluer ailleurs dans l'entreprise. Pour acheter, il faut arriver à négocier avec des entreprises. Les gens dont on a estimé qu'ils n'avaient pas le profil d'acheteur, on leur a proposé autre chose. » (DRH)

Or, une bonne partie des acheteurs/approvisionneurs était des techniciens qui s'étaient progressivement formés en interne aux achats. En effet, jusque-là, la direction avait privilégié des profils techniques et s'était chargée de les former en interne aux compétences, aux techniques d'achats. Depuis la réorganisation et compte tenu des enjeux précédemment décrits, les attendus se sont inversés.

Une autre explication de la volonté de la direction de recruter à l'extérieur est l'idée qu'il existait au groupe achats avant la réorganisation beaucoup de salariés avec de l'ancienneté. Ces derniers étaient passés par d'autres services de l'entreprise avant d'arriver aux achats. Ils avaient de ce fait noué des liens avec leurs anciens collègues devenus clients internes. Pour la direction SPS, ces liens tissés dans le temps sont préjudiciables à la qualité et aux résultats du travail :

« Le métier d'acheteur est un métier d'interface compliqué entre le marteau et l'enclume. C'est un métier qui se professionnalise c'est-à-dire que l'on demande aux acheteurs de rentrer dans des relations claires, précises avec des fournisseurs. Avec les clients internes, ce n'est pas facile : de facilitateur, les acheteurs sont devenus des empêcheurs de tourner en rond. L'acheteur donne des contraintes aux techniciens qui ne comprennent pas. Il n'y a plus les arrangements derrière. Ce qui est difficile pour les acheteurs, c'est de basculer sur cette nouvelle culture.

⁹ Ces éléments ont été établis pour la direction ORP avec les données RH. Les effectifs pris en compte sont les effectifs fin de mois.

Sur un site où on est très sédentaire, on n'a envie de se fâcher avec personne. » (DRH)

Pour la direction, il semblerait que bien connaître ses clients internes rend difficile l'exercice du métier d'acheteur. Dès lors, recruter à l'externe, selon elle, c'est se prémunir d'emblée contre ce type de dérives, avoir plus de facilités à faire preuve d'impartialité vis-à-vis des clients en interne. A l'inverse, pour les acheteurs, disposer d'une bonne connaissance de l'entreprise, savoir qui fait quoi dans l'entreprise et d'un bon relationnel leur facilite le travail.

Cette réorganisation s'est donc traduite par une mise à l'écart progressive de la majorité des acheteurs « maison ».

2.2. Une réorganisation immédiatement coûteuse humainement

2.2.1. Une séparation achats/approvisionnements douloureuse

Selon la direction du groupe, la grande majorité des acheteurs/approvisionneurs souhaitaient rester acheteurs. Les postes d'acheteurs sont en effet plus valorisés et valorisant que les postes d'approvisionneurs en termes de coefficient associé, de statut et donc de rémunération. Par ailleurs, la partie achats présentait aux yeux de ces acheteurs/approvisionneurs un plus grand intérêt. Comment s'est donc concrètement réalisée la séparation ?

« La séparation achats/approvisionnement a créé un très grand malaise avec le personnel en place puisqu'il fallait diviser par deux et qu'être acheteur est plus valorisant qu'être approvisionneur. » (acheteur)

Officiellement, la sélection des salariés s'est appuyée sur les entretiens de carrière déjà réalisés, sur une évaluation du profil des personnes réalisée conjointement par la direction du groupe et l'encadrement de proximité appuyée par le service des ressources humaines.

LES CRITERES REELS DE SELECTION

Premier critère : la possession d'un diplôme de troisième cycle

Nous constatons que la séparation acheteur/approvisionneur s'est réalisée sur la base de la possession d'un diplôme, et indirectement, le statut cadre/non cadre.

En effet, en reconstituant les parcours professionnels et diplômants des salariés interviewés, nous remarquons que la possession d'un diplôme de niveau Bac+5 a minima le MAI, parfois acquis en formation diplômante, est un prérequis.

Il faut préciser que le diplôme conditionne en partie le statut à SPS puisque tous les détenteurs d'un diplôme d'ingénieur ou universitaire de troisième cycle en formation initiale sont d'emblée positionnés sur des postes de statut cadre. Concernant la promotion interne, le passage au statut cadre est soumis à des règles strictes : passage en commission, tests psychologiques, rédaction d'un mémoire, modules de

formation, passage devant un jury et changement de poste si validation par le jury interne.

On note ainsi, qu'actuellement, les postes d'acheteur sont globalement occupés par des cadres ou des experts (niveau 6, fin de carrière) en particulier aux achats de production. C'est moins vrai aux achats hors production du fait notamment de recrutements externes récents d'acheteurs ayant exercé dans une entreprise de la région, l'entreprise Solelectron.

Postes	Cadre	Non cadre
ORP	7	3
ORH	7	5
ORA	2	10

Document fourni par la direction (encadrement compris)

Les non cadres à ORP ont tous un coefficient élevé, dans la grille de classification, d'au moins 365.

Le deuxième critère de sélection qui se cumule ou non avec le diplôme est d'avoir une expérience d'acheteur à l'extérieur de SPS.

PERTE DE METIER - DEQUALIFICATION

Pour certains approvisionneurs et d'autres, qui occupaient auparavant une place d'acheteurs, leurs nouvelles fonctions leur apparaissent clairement comme une rétrogradation, un déclassement. D'autant plus que, pour certains, lors de leur arrivée au service achats, ils ont occupé un poste d'aide acheteur ou de gestionnaire des stocks, position de départ dans le service à partir de laquelle ils ont évolué. Mais la fonction d'approvisionneur telle qu'elle est définie aujourd'hui apparaît très proche de ces fonctions d'alors. Ainsi, pour ces personnes, ce nouveau poste apparaît comme un retour en arrière. Comme si leur carrière professionnelle n'avait pas évolué, recommençait à son point de départ.

Leur reclassement au service achats s'est traduit, pour eux, par un appauvrissement de leur travail comparativement à la fonction précédemment occupée.

Soulignons qu'utiliser ses qualifications, développer ses habiletés, apprendre des choses nouvelles mais aussi avoir un travail varié et créatif est un facteur de bien-être au travail. Or, pour ces anciens acheteurs, la fonction d'approvisionneur ne permet pas d'être « créatif ».

Cela a été vécu d'autant plus douloureusement que lorsqu'ils occupaient une fonction d'acheteurs, peu ou pas de signes négatifs leur avaient été envoyés sur la qualité de leur travail.

Au contraire des formations leur étaient régulièrement proposées (cours d'anglais, formation juridique, négociation, etc.).

Ainsi un ancien acheteur, devenu approvisionneur nous explique :

« Je ne comprend pas, j'ai été acheteur, je donnais satisfaction et du jour au lendemain, je me retrouvais approvisionneur. Je le vis comme une frustration. (...) Je n'ai pas compris, vu mes résultats, qu'on m'impose un tel changement. »

Cette incompréhension peut être d'autant plus grande que certains anciens acheteurs voient les fonctions qu'ils occupaient précédemment ne pas être occupées par des personnes stables, et parfois même, le poste n'est pas pourvu.

De même, l'arrivée récente d'acheteurs détenteurs de diplômes de second cycle n'est pas comprise de la part d'anciens acheteurs qui ont été écartés des postes d'acheteurs au moment de la réorganisation au motif qu'ils n'avaient pas de diplôme de troisième cycle. Les changements dans les critères de recrutement et leur opacité, les non-dits encouragent le soupçon de favoritisme à l'égard d'acheteurs venus de l'extérieur et en particulier de Solectron ce qui n'aide pas à pacifier les relations de travail.

Plus largement, la mise à l'écart d'anciens acheteurs sur le seul critère du diplôme et du statut a été vécue comme une négation des savoir-faire acquis au fil des ans mais aussi comme un manque de reconnaissance de l'investissement réalisé en formation et au travail :

« Mon N+1 m' a proposé un poste d'approvisionneur, je l'ai mal pris, j'ai compris que quand on a un certain profil, c'est difficile d'en sortir. » (collaborateur)

« On a du mal à accepter qu'on nous dise que tout ce que l'on a fait, c'est nul ». (collaborateur)

« Sur ma famille, j'avais fait tout un travail d'analyse chez moi sur des centaines de références pour voir comment le redistribuer chez certains fournisseurs. Je connaissais bien le sujet, certains [collègues de l'entreprise] m'appellent encore un an après. » (collaborateur)

Certains ont pris leur parti de ce reclassement aux approvisionnements, gagnés par la bonne ambiance, l'esprit d'équipe qui règne dans ce service et qui contraste avec celui des achats. Mais le sentiment d'injustice subie est encore prégnant.

DES MUTATIONS OBLIGÉES

Certains apprendront presque par hasard que leur poste n'existe plus dans la nouvelle organisation. Les témoignages ci-après sont le fait de personnes différentes :

« J'ai appris par un collègue que j'étais mis à disposition des ressources humaines avec d'autres collègues. Mon nom avait été cité parmi les gens quittant le service et je n'étais pas au courant. J'ai refusé, argumenté mais la décision était prise. Mon n+1 m'a dit que j'étais stressé et que je ne correspondais plus au profil recherché. » (ancien acheteur)

« Le bouquet final, ça a été en 2005. On m'annonce que mon poste tel qu'il était n'existait plus dans la nouvelle organisation de l'UPA. On me dit qu'il faut que je cherche du travail ailleurs, que mon poste n'existe plus. Mon N+1 me le dit quasiment entre deux portes. » (ancien acheteur)

« Quelques semaines après je découvre sur grand écran lors d'une présentation de la nouvelle organisation que je ne suis plus acheteur et que j'ai un poste dans un autre secteur. Je me suis opposé à cette

mutation. Vous effacez d'un revers de main 25 ans de qualification professionnelle. Ils me remettaient au même métier que lorsque j'avais commencé. On peut avoir des divergences de points de vue mais là je n'ai eu aucune explication, on ne m'a même pas reçu. Il n'y a eu aucun dialogue, aucune franchise. » (ancien acheteur)

Ce type de récits contraste avec des récits très pacifiés de l'encadrement à propos de la manière dont la réorganisation s'est déroulée et qui tendent à masquer, nier le fait que certains ont été poussés vers la sortie. Pour la direction de SPS, la réorganisation s'est bien passée.

« La création du département approvisionnement s'est très bien passée. Au moment de la séparation, il n'y a pas eu de tension, les esprits s'étaient apaisés » (direction).

Elle admet seulement un manque de communication et diligente début 2006 un diagnostic VHA (Valeur Humaine Ajoutée) mené par un cabinet extérieur, le cabinet Actas.

« Reconnaissons que l'on n'a pas été exemplaire en matière de conduite du changement dans l'information et la communication délivrée aux salariés » (encadrement)

Elle explique les réticences et difficultés par « *la résistance au changement des salariés* ».

La communication faite aux représentants du personnel se veut résolument positive. Ainsi, on relève dans une présentation au comité d'entreprise (CE) des propos très lénifiants :

« Il est certain que la nouvelle organisation a eu des impacts sur les postes : fusion de 3 secteurs dans le même groupe, mutations en interne, embauche et arrivée de nouvelles personnes.

Tous les mouvements se sont fait en concertation et avec l'adhésion des intéressés. Le management s'est largement impliqué et a instauré un dialogue et une communication dans la plus grande transparence.

Le séminaire du 23 février 2006 a montré une volonté d'adhésion à l'organisation mise en place le 01 septembre 2005 et dégagé un plan de 28 actions (proposées par chaque secteur pour les autres secteurs) pour atteindre les objectifs 2006.»¹⁰

Nous pouvons constater que la communication faite à l'extérieur du groupe FPR sur la réorganisation ne correspond pas à la façon dont elle s'est déroulée. Cela a contribué à la perte de crédit et de confiance des salariés FPR envers leur direction.

2.2.2. Une « conduite du changement » brutale et autoritaire

LES MESURES PRISES

La « conduite du changement » et son accompagnement faisaient partie des priorités annoncées (voir Copil). La conduite du changement telle que l'a conçue la direction du groupe s'est déployée en interne et en externe. A chaque fois, la méthodologie

¹⁰ Présentation du groupe FPR au CE du 17 mars 2006.

adoptée a été la suivante : diagnostic réalisé par un cabinet extérieur suivi d'un plan d'actions.

Ainsi, au sein de FPR, le cabinet extérieur ACTAS a été chargé d'animer un séminaire interne qui s'est tenu en février 2006. Celui-ci visait à établir la transversalité et la complémentarité des compétences et des équipes FPR. Il s'agissait aussi de développer l'esprit d'équipe en permettant à chaque secteur de mesurer sa « valeur humaine ajoutée ».

Il en a découlé 28 actions.

Au mois de mai 2006, ce cabinet a ensuite réalisé un diagnostic individuel et collectif « afin d'identifier les attentes à titre individuel et collectif par les membres du Groupe Achats et Logistique ». Ce diagnostic était assorti de préconisations « afin d'élaborer toute mesure susceptible d'accompagner favorablement les changements nécessaires au sein de cette entité, dans le respect du bien-être des personnes concernées ».

Il en a découlé 21 actions.

En externe, la « conduite du changement » consistait à « conduire l'appropriation du processus dans et aux interfaces du groupe, en maîtriser les contraintes et le simplifier ». La direction a chargé le cabinet Cap Gemini de réaliser un audit qui s'est conclu sur la tenue d'un séminaire en décembre 2006.

Il en a découlé 12 actions.

On note ainsi un foisonnement d'initiatives (61 au total), ce qui a contribué à augmenter la charge de travail des salariés, en particulier de l'encadrement, et n'a pas facilité la lisibilité de la nouvelle organisation.

UNE ABSENCE D'ANTICIPATION ET D'ACCOMPAGNEMENT

La façon dont a été conduit le changement est en phase avec la volonté de rupture manifestée par la direction de SPS.

« On est allé chercher des acheteurs chez Solectron et dans l'automobile parce qu'on voulait cette rupture ! C'est pas forcément le service achats de SPS qui voulait que cela change. » (DRH)

Il n'y a donc pas eu d'accompagnement en amont des salariés concernés par la réorganisation puisque la direction souhaitait mettre en œuvre le changement rapidement et souhaitait une rupture. Aussi l'employeur n'a-t-il pas ou peu satisfait à l'obligation réglementaire de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), d'adapter les salariés à leur poste de travail. L'article L.930-1 du Code du Travail précise ainsi que : « l'employeur a l'obligation d'assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail. Il veille au *maintien de leur capacité à occuper un emploi, au regard notamment de l'évolution des emplois, des technologies et des organisations*. Il peut proposer des formations qui participent au développement des compétences ».

Ainsi, l'encadrement propose à un ancien acheteur un poste d'approvisionneur au motif qu'il n'a pas les compétences d'un acheteur de demain. Ces compétences pourraient s'acquérir via des formations supplémentaires mais ces formations sont longues, demandent du temps et la réorganisation est immédiate.

On peut donc s'interroger sur le manque d'anticipation des effets de la réorganisation en termes d'accompagnement des salariés dans la mesure où la séparation achats/approvisionnements était, nous l'avons vu, prévue depuis longtemps.

L'absence d'accompagnement se reflète dans les chiffres de la formation. Alors que la formation est affichée en 2006 comme une priorité du groupe ORP du fait de l'évolution des métiers, on constate que, dans les faits, les heures de formation ont plutôt tendance à baisser. Le nombre de salariés ayant bénéficié de formations augmente entre 2004 et 2005 mais baisse de nouveau en 2006 alors que dans le même temps, on compte cette année là beaucoup de nouveau salariés dans le groupe FPR.

Evolution de la formation au groupe ORP (ex FPR)

	Nbre salariés	Heures
2004	78	1917,3
2005	88	1428,6
2006	74	1383,2

Source : plans de formation 2004, 2005 et 2006

Les salariés du service qualité notent ainsi qu'ils n'ont pas été formés au bilan qualité, à l'audit pièce.

UNE ABSENCE DE CONCERTATION

De plus, pour la direction, la concertation n'avait pas lieu d'être puisqu'elle estimait que les salariés étaient globalement hostiles à la réorganisation. Soulignons que, de manière générale, l'absence de concertation n'est pas de nature à favoriser l'adhésion, ou même seulement la contribution à la mise en place d'un projet. Dans cette réorganisation, les décisions ont été prises unilatéralement et appliquées sans que la discussion ne soit possible.

Dans l'ensemble, les collaborateurs n'ont pas été associés à la réorganisation dont la conception est confiée à deux chefs de projet issus de l'encadrement. En revanche, des salariés ont été associés à des chantiers découlant des plans d'actions, une fois les grandes lignes tracées. La réorganisation était en outre supervisée par un comité de pilotage composé de membres de la direction. Par ailleurs, conformément à l'obligation d'information des instances de représentation du personnel, des présentations régulières ont été faites au CE.

Cela signifie que la direction ne s'est pas appuyée sur une analyse du travail préalable qui aurait permis d'appréhender plus finement le travail des uns et des autres, les relations entre secteurs et avec les clients internes. Il s'agit d'une organisation plaquée de la grande industrie sur SPS, d'un « copier-coller » pour reprendre le terme d'un salarié.

Ainsi, le rattachement de la qualité aux achats s'est matérialisé par le déménagement du service achats au bâtiment 3¹¹ afin de favoriser sans doute le travail des PQA avec les acheteurs et des SQA avec les approvisionneurs, mais également, de marquer la rupture avec l'ancienne organisation. Or, ce déménagement a eu aussi pour conséquence d'éloigner les qualitatifs des inspecteurs et a compliqué leur travail commun.

¹¹ La majorité du groupe ORP se trouve au bâtiment 3 et le service logistique ORL au bâtiment 66. ces deux bâtiments sont assez éloignés l'un de l'autre.

Ainsi, pour un inspecteur d'entrée, la séparation physique des qualitiens avec les inspecteurs d'entrée est source de dysfonctionnements et de perte d'efficacité :

« cette séparation complexifie et ralentit l'activité. Tous les jours, on a besoin d'eux [les qualitiens]. Nos instructions de travail d'entrée sont libellées par les PQA. Il y a toujours des problèmes d'interprétation, des éclaircissements, des précisions à demander. Avant, c'était facile, ils travaillaient dans le bureau d'à côté maintenant on passe par la messagerie, le téléphone mais ils ne sont pas toujours là, c'est une perte de temps. » (inspecteur)

On note une disqualification assez systématique du point de vue et des opinions des salariés. Leurs réticences, voire l'hostilité à certains points de la réforme sont qualifiées de résistance au changement sans que le point de vue du travail soit pris en compte puisque :

« Les gens croient connaître leur métier. » (DRH)

Le diagnostic ACTAS fait largement la part à ce discours : il évoque « une forte résistance au changement » notamment à FPRL, « une adaptabilité plus réduite des plus anciens ». Il est ajouté : « l'organisation Achats et Logistique est acceptée mais n'est pas toujours comprise ». On peut d'ailleurs se demander comment une organisation pourrait-elle être acceptée si elle n'est pas comprise.

Pour la direction, l'association des salariés à la réorganisation s'est faite par le biais de l'intervention d'ACTAS qui a donné la parole aux salariés.

Notons d'une part que cette association des salariés est intervenue après coup, une fois la réorganisation mise en place. Dès lors, s'il y avait association/participation des salariés, ce ne pouvait être que sur des ajustements, des corrections à la marge.

D'autre part, la restitution des résultats du diagnostic ACTAS a été mal vécue des salariés qui ne se sont globalement pas reconnus dans les synthèses réalisées pour chacun des secteurs et au global. Certains qualifient l'opération de « fumisterie », de « manipulation ».

Cela a participé de la perte de confiance des salariés dans la direction actuelle du groupe.

«... et se faire traiter de cons réfractaires au changement ! » (qualiticien)

Encore aujourd'hui, les réticences et critiques de salariés à l'égard de la nouvelle organisation sont mises sur le compte de la résistance au changement ce qui les disqualifie d'emblée. C'est aussi une façon de refuser toute discussion de fond et toute remise en cause. La direction fustige une culture « où on met les deux pieds sur le frein pour refuser le changement. » (DRH)

L'accusation de « résistance au changement » est particulièrement mal ressentie par les salariés qui ne s'opposent pas au changement dans l'absolu mais à des orientations de la réorganisation avec des arguments rationnels, professionnels. Nous en détaillerons quelques uns dans le chapitre suivant. Concernant la réorganisation, des résistances ont existé et existent encore mais elles n'ont pas été entendues et encore moins discutées.

Plus largement, on note qu'il n'y a pas de pratique de la concertation et de la participation au groupe achats et sans doute plus largement à SPS. Nous avons évoqué plus haut la séparation des achats/approvisionnements qui a été vécu comme une négation des savoir-faire des collaborateurs SPS notamment ceux qui

ne sont pas cadres. Ces savoir-faire demeurent largement invisibles. Un salarié évoque un dispositif de contrôle, proposé par des collaborateurs, qui donnait de bons résultats jusqu'à ce qu'il soit remis en cause par un cadre et finalement abandonné.

*« On se retrouve avec le même problème qu'il y a quatre ans »
(collaborateur)*

Cela nourrit un sentiment de démotivation, de frustration et d'impuissance de la part des salariés, voire de colère et de ressentiment. L'avis des collaborateurs ne semble pas avoir le même poids que celui des cadres.

Dans cette réorganisation, les décisions ont été prises unilatéralement et appliquées sans que la discussion ne soit possible.

2.2.3. Atteintes à la santé, dépressions et turn over

LES ATTEINTES A LA SANTE

« J'ai été arrêté pendant X semaines. J'avais des baisses de tension, les cervicales bloquées. J'avais tellement pris sur moi, j'ai été tellement sous pression. » (ancien acheteur)

Les altérations ou les atteintes à la santé qui en découlent, de nature psychique ou psychosomatiques, sont perceptibles dans les récits de plusieurs salariés malgré une évolution favorable de l'absentéisme maladie du groupe FPR.

Entre 2004 et 2005, année de la réorganisation, l'absentéisme maladie du groupe diminue légèrement et continue de décroître en 2006 : 3148 heures en 2004, 2967 heures en 2005 et 2394 heures en 2006.

Toutes ces atteintes ne se reflètent pas dans les chiffres de l'absentéisme maladie car elles ne se déclenchent pas nécessairement immédiatement.

Ainsi, un ancien acheteur muté d'office est victime un an plus tard de problèmes musculaires allant jusqu'à la paralysie. Il est arrêté pendant trois mois. Son médecin traitant établit le lien avec ce qui s'est passé dans le travail.

Un salarié de la qualité dont le poste est supprimé et à qui l'on propose un nouveau poste équivalent à celui qu'il occupait en début de carrière décompense (« j'ai pétié les plombs »). Il en résulte des problèmes ostéo-articulaires. Il est arrêté. Il est toujours sous traitement médical.

Le manque de reconnaissance, l'appauvrissement de son activité, et plus encore, la perte d'un métier ont des incidences directes sur la santé car travail et construction identitaire sont intimement liés. Comme l'écrit le psychodynamicien, Christophe Dejours :

« La centralité du travail est repérable dans la construction de l'identité, dans l'accomplissement de soi et dans la santé mentale et somatique. »¹²

« Le ressort fondamental de la mobilisation dans le travail, c'est l'attente du sujet par rapport à l'accomplissement de soi. C'est un moteur extrêmement puissant. Si l'on

¹² Christophe DEJOURS, « Coopération et construction de l'identité en situation de travail », *Revue Futur antérieur*, N°16, 1993/2

bénéficie de cette reconnaissance, le travail devient un médiateur décisif de la construction de l'identité et par conséquent de la santé mentale et physique. En revanche, faute de reconnaissance, le travail, au-delà de la souffrance inévitable qu'il occasionne à celui qui travaille peut le pousser vers la décompensation psychopathologique et la maladie. »¹³

Des dépressions à caractère professionnel

Plusieurs dépressions sont diagnostiquées par les médecins traitants en lien avec le travail.

Les salariés concernés mettent clairement en cause le mode d'encadrement qui, loin d'apporter un soutien en cas de difficulté, met les difficultés professionnelles sur le compte de défaillances personnelles et ne s'emploie donc pas à les résoudre.

A l'origine des difficultés, tous évoquent la surcharge de travail, le fait de se retrouver « noyé » sans pouvoir bénéficier d'aucune aide, d'aucun soutien. On décèle dans ce récit des signes d'épuisement professionnel :

« J'ai alerté : j'ai beau y passer mes jours et mes nuits, ça va péter. Même en travaillant 70 heures par semaine au minimum, cela ne suffisait plus. C'était le marasme permanent, on passait un temps infini sur des détails. Cela devenait insoutenable, les objectifs n'étaient jamais atteignables. J'ai du faire des erreurs. J'ai pris sur moi pendant des mois avant d'alerter. On était déjà dans le rouge. Je n'ai pas été épaulé mais descendu par ma hiérarchie. » (ancien salarié)

Tous décrivent ce processus de remise en cause personnelle, parfois de mise en cause de l'intégrité professionnelle, de dévalorisation, d'atteinte à l'estime de soi qui les a mené à la dépression.

« J'ai craqué, c'était devenu trop grave. J'ai été arrêté deux mois pour dépression. J'étais irritable, je me suis fermé, je ne parlais plus, j'ai perdu confiance...je pensais que c'était moi qui avait des problèmes de compétences. Quand ça a commencé, personne n'a moufté. Chacun a vécu sa période vexatoire dans son coin. Moi, le premier, je n'ai pas cherché à en parler » (ancien salarié)

Dans ce récit, on perçoit un autre élément explicatif de la souffrance au travail : l'absence de soutien du collectif de travail. L'isolement, le repli sur soi.

Pour certains, le récit de ce qu'ils ont vécu reste douloureux et l'émotion les prend à l'évocation des problèmes qu'ils ont rencontrés.

Ces salariés, atteints dans leur identité, ont parfois beaucoup de mal à réinvestir un nouveau travail et recouvrer la confiance en eux qu'ils ont perdue. Des séquelles perdurent :

« J'ai pas retrouvé la confiance et puis j'ai quitté un métier que j'aimais bien. » (ancien acheteur)

Mais les atteintes psychiques ne commencent pas avec la dépression. Avant cela il y a les personnes épuisées, déprimées, démotivées qui ne trouvent plus de plaisir dans leur travail parce qu'elles sont contraintes à le faire mal ou parce que ce travail a perdu son sens.

¹³ Christophe DEJOURS, Souffrances en France, Paris, Seuil, 1998.

Des difficultés négligées par la direction des ressources humaines (DRH)

La DRH s'est montrée très en retrait sur ce dossier avant que les syndicats et le CHSCT ne s'en saisissent. Et en dépit des signalements du service social de l'entreprise et peut-être, nous l'ignorons, de la médecine du travail placée sous l'autorité de la direction des ressources humaines.

Par ailleurs, la DRH a eu à traiter les demandes de changements de postes motivés par des conflits ou des situations de travail difficiles rencontrées par des salariés cherchant à y échapper.

Il semble bien qu'il y ait eu même parfois des défaillances dans la vigilance que la direction des ressources humaines aurait du exercer sur des situations manifestement problématiques. Nous n'en connaissons pas les raisons.

Les seules mesures qui aient été prises ont été d'aider le salarié en souffrance à retrouver un autre poste. Il s'agit d'une action curative et non pas préventive qui si elle peut s'avérer nécessaire, n'est pas suffisante.

« On a facilité ma mutation vu la situation » (ancien salarié)

Ainsi, la direction de SPS n'a pas satisfait à son obligation d'assurer la santé physique et mentale de ses salariés et à son obligation de prévention des risques professionnels (L.230-2 du Code du travail). Rappelons qu'il s'agit d'une obligation de résultats et pas seulement de moyens (arrêt Cour Cass. Soc. 28/02/2002).

Pour cela, il apparaît que la direction de l'entreprise a donné tout pouvoir à la nouvelle équipe, quitte à tolérer un certain nombre de « dégâts » parmi le personnel en place.

« On ne fait pas de service achat sans casser d'œufs » (DRH)

Les salariés qui s'en sortent le mieux du point de vue de leur santé sont ceux ayant opté une position de retrait.

« Mon avenir professionnel à SPS, je n'en ai plus, je me suis désintéressé de l'entreprise. Mon travail est alimentaire, j'assure le minimum, il ne faut pas m'en demander plus ».

Plusieurs anciens salariés nous ont affirmé avoir quitté le service avant de tomber malades, de « tomber dans la dépression », par démarche d'autoprotection. Nous allons voir qu'entre les mutations obligées et les départs volontaires, le nombre de départs a été très élevé.

UN TURN OVER ELEVE

Tableau des mouvements au groupe achats et logistique

	2005		2006	
	Entrées	Sorties	Entrées	Sorties
Total	16	11	12	19
Taux TO*		15%		27%

* Nombre de départs/effectif moyen. Chiffres communiqués par la direction ORP/FPR.

On voit que le turn-over double quasiment entre 2005 et 2007 passant de 15% à 27%. Il est intéressant d'analyser ces chiffres par motif et par groupe.

Motifs des sorties au groupe ORP (ex FPR)

Sorties FRP	2005	2006
Retraites/Cata	2	8
Mutation SPS	6	11
Mutation groupe	1	0
Démission	2	0

* chiffres communiqués par la direction ORP/FPR

Les départs à la retraite et en CAATA¹⁴ et les mutations internes à SPS expliquent l'augmentation du nombre de départs. Le tableau ci-dessous en offre une lecture par groupe. Les données sources sont différentes, il s'agit de l'ensemble des sorties depuis 2005 jusqu'à septembre 2007. On note qu'elles ne concordent pas avec les données précédentes puisque le total est inférieur au précédent alors que la période prise en compte est plus longue. Il n'en reste pas moins qu'elles nous donnent un aperçu de la répartition des sorties par secteur.

Motif	ORP	ORH	ORA	ORM	ORL	ORK	ORP	Total
retraite/CATA	3	1	2	0	1	1	1	9
Mutation SPS	2	4	3	1	2	3	0	15
Mutation groupe	1	0	0	0	0	0	0	1
Démission	3	0	0	0	0	0	0	3
Total	9	5	5	1	3	4	1	28

On voit que l'essentiel des départs (19 sur 28) depuis la réorganisation concerne l'ancien groupe des achats. En particulier, des salariés interrogés notent que « l'ancien groupe achats généraux a été décimé ». On note également un très fort renouvellement de l'encadrement en particulier aux achats. On ne retrouve aucun responsable achats de l'ancienne organisation (achats de production, achats généraux, achats outillage, achats investissement) dans l'encadrement actuel. Depuis la réorganisation, le responsable achats de production a changé quatre fois. Le poste est vacant actuellement. On remarque aussi que l'ancien responsable qualité a quitté le service en désaccord avec la direction du groupe achats aux dires de ses collaborateurs.

La DRH explique le turn-over important du groupe achats par les pratiques de mobilité professionnelle fortes du métier et qui sont liées au marché de l'emploi comme c'est le cas dans les services achats du groupe Safran.

« Je n'ai pas été surpris du taux de turn-over aux achats. Le marché des acheteurs est un marché tendu. Tout le monde se les dispute » (DRH)

A partir des données recueillies sur le terrain, nous pouvons affirmer que cette explication n'est pas valide pour SPS. Ces départs, lorsqu'ils n'ont pas été contraints par la direction du groupe, sont avant tout liés aux difficultés et mal-être du travail des salariés de FPR.

PERTE DE CREDIT DE LA DIRECTION FPR

Nombre de salariés qui ont mal vécu la réorganisation mise en place en septembre 2005, en gardent encore aujourd'hui un goût amer. En effet, ils ne perçoivent pas ou peu d'améliorations dans cette nouvelle organisation que ce soit en termes de

¹⁴ CAATA : cessation anticipées d'activité des travailleurs exposés à l'amiante.

résultats, d'efficacité ou de qualité du travail. Les indicateurs, seuls indices qui permettraient de dire que la situation s'améliore, sont très souvent critiqués.

La direction du groupe affiche vis-à-vis du reste de l'entreprise ses bons résultats économiques, une conduite de projet réussie. Bon nombre d'actions sont soldées fin 2006 notamment celles découlant du diagnostic ACTAS : par exemple, renforcer la cohésion et décloisonner les secteurs en faisant en sorte que les gens se rencontrent, se connaissent (préconisation 4). Or, des salariés des différents secteurs constatent la persistance de cloisonnements entre secteurs (ORA contre ORP, ORP contre ORK) et même de clans au sein des achats.

Alors que la direction annonce que tous les mouvements se sont réalisés en concertation et avec l'adhésion des salariés, nous avons vu que des anciens acheteurs ont été contraints de quitter le service. Cela tranche avec les valeurs affichées du groupe Safran dont l'une est la valorisation des hommes :

« La valorisation des hommes et des femmes consiste à mettre chacun en situation de réussite et à reconnaître les résultats obtenus. La qualité de chacun conditionne la performance collective. Nous faisons connaître au monde extérieur la capacité de l'entreprise à développer son potentiel humain ».

Cela n'a pas été sans conséquence sur le collectif de travail restant :

« on a cherché à diviser, individualiser les gens qui se sont faits massacrer. On a perdu cette sérénité dans le travail, on n'arrive plus à travailler en confiance » (collaborateur).

Au delà des doutes qui s'expriment sur la nécessité de telles transformations, la quasi totalité des personnes que nous avons rencontrée critiquent très vivement la manière dont la réorganisation a été menée. Manque de dialogue, manque d'information, dureté du management, pas d'association à la réorganisation, pour certains la négation de leurs savoir-faire.

En termes managériaux on peut considérer que la conduite du changement est un échec.



3. Une crise qui perdure

Si la réorganisation du service mise en place en septembre 2005 a été très coûteuse humainement, on peut aujourd'hui constater que la situation n'a connu que peu d'améliorations au cours des deux années qui ont suivi cet événement.

Ainsi, la réorganisation n'était pas un « mauvais moment à passer », elle inaugure une période difficile à vivre pour bon nombre de personnes du service FPR. Nous avons rencontré une situation où pour de nombreuses personnes aujourd'hui à SPS le travail devient une source d'inquiétude et de frustration.

3.1. Manque de légitimité de la nouvelle organisation

La nouvelle organisation implique de nouvelles manières de travailler et de nouvelles hiérarchies. Si le projet dans ses grandes lignes peut être défendu par certains secteurs, sa mise en œuvre ne recueille l'adhésion que de très peu de personnes. Et ces rares personnes sont pour leur quasi-totalité des membres de la direction.

Cette nouvelle organisation a très peu de crédit auprès des salariés concernés par sa mise en place, qu'il s'agisse des salariés du secteur OR ou les clients internes.

3.1.1. Interrogations sur le bien-fondé de la réorganisation

En fonction de leur secteur d'appartenance, tous les collaborateurs n'ont pas la même appréciation du fonctionnement actuel.

Les qualitatifs dans l'ensemble ne trouvent aucune justification, du point de vue de la qualité, à la nouvelle organisation qui, les ayant intégré, tend selon eux à nier leur travail ou pour le moins à le mettre sous le contrôle des acheteurs.

Dans l'ensemble, acheteurs et approvisionneurs partagent l'idée que cette réorganisation allait dans le bon sens, même si les critiques sont nombreuses quant à l'opportunité de tel ou tel aspect du processus S10 et sur la façon dont s'est déroulée la réorganisation.

Pour une partie des logisticiens, c'est la part croissante de la sous-traitance et ses conséquences qui est montrée du doigt.

LE PROCESSUS S10

C'est en particulier le type de processus mis en place qui est critiqué. Aux dires de nos interlocuteurs, celui-ci est très complet. Trop au goût de certains, qui considèrent qu'on alourdit la charge de travail pour des raisons parfois peu justifiées.

Un acheteur en témoigne :

« Le processus est lourd, et on l'applique pour une pièce à 100€ comme pour une à 100 000€, il y a pas moyen d'assouplir ».

Il nous explique ensuite que cela pose des problèmes relationnels avec les clients internes :

« on ne peut leur rendre de service sans leur demander des tonnes de procédures (...) les clients internes ne comprennent pas qu'on ne puisse pas traiter une commande simple rapidement. » (acheteur)

Le processus est également critiqué dans sa philosophie générale :

« On travaille avec un processus qui serait bon pour des grands programmes (...). C'est la mise en place de processus d'industrie de série type Snecma moteurs qui doit commander 1500 pièces par an et nous on tourne à 5 ou 6 pièces par an. On a voulu mettre en commun des règles avec des exigences différentes. Avec le S10 on répond à des demandes du groupe qui ne sont pas très compatibles avec l'aérospatiale. (...) On a le même processus pour une pièce pour dans 7 jours et pour une pièce pour un lancement dans sept mois. » (acheteur)

« Pour certains sujets où il faut de la réactivité, c'est infaisable. Il faut mettre derrière des boîtes à outils genre check list pour le déployer correctement. » (qualiticien)

Cette difficulté n'est pas propre au groupe OR. L'audit de renouvellement ISO 9001 de septembre 2007 pointe d'ailleurs la lourdeur du système de procédures : *« le système de procédures est encore lourd, exagérément littéraire et faiblement orienté vers l'efficacité ou la convivialité »*¹⁵. De même, la documentation applicable aux fournisseurs : *« la simplification documentaire devrait aussi toucher la documentation applicable aux fournisseurs. Certains fournisseurs ne sont d'ailleurs pas équipés pour lire et analyser d'épais dossiers de documents emboîtés les uns dans les autres et contenant un taux très élevé d'informations inutiles ou obsolètes, donc trompeuses. »*¹⁶

Les critiques sont également nombreuses sur l'efficacité du fonctionnement actuel du service et en particulier des achats. La capacité de cette nouvelle organisation, qui a pu présenter ses acheteurs comme des Cost-Killers, ou des « acheteurs-tueurs » à faire des économies est souvent remise en cause. En particulier pour ce qui concerne les « petites » commandes ou la procédure devient extrêmement lourde pour, par exemple, des achats ne dépassant pas 100 ou 200 euros. Puisque ce n'est plus une mais deux personnes (l'acheteur, puis l'approvisionneur) qui vont devoir travailler sur un même dossier.

Un ancien acheteur devenu approvisionneur nous explique :

« On a fait un amalgame de tous les achats mais sur certains postes, je n'ai pas bien perçu la dimension économique mondiale. Il existe des postes où un bon technicien avec un bac +2, c'est suffisant. Cela a été fait à l'emporte-pièce ». (...) « on a multiplié les interfaces vis-à-vis de nos interlocuteurs qui ont du mal à s'y retrouver ».

L'une des critiques à l'encontre de l'ancien fonctionnement du service achats est d'avoir été trop près des fournisseurs, ou tout du moins de « trop jouer gagnant-gagnant ». Mais certains rappellent que, bien souvent, les fournisseurs sont peu nombreux, voire uniques et qu'il est délicat voire dangereux de les mettre sous pression, car une rupture avec eux serait problématique pour l'entreprise.

¹⁵ Audit de renouvellement Snecma Propulsion Solide ISO 9001 EN 9100 – AQAP 2110, Bureau Véritas, Septembre 2007, Page 18

¹⁶ Idem, page 19

« C'est pas des marchés concurrentiels, on a souvent un seul fournisseur » (qualiticien)

UN MANQUE DE COHESION GLOBALE

Une autre critique récurrente, c'est le manque de cohésion globale dans le fonctionnement du service. Les objectifs de chaque pôle sont souvent contradictoires, il n'y a pas de politique achat bien définie, pas de management qui fédère. Au final, c'est pour les salariés un flou organisationnel.

« Personne ne sait ce qu'il doit faire. Tout est flottant, mou » (qualiticien)

Cette organisation apparaît mal maîtrisée. Les chantiers prioritaires tels que la reconfiguration de la fonction PQA et le développement d'un processus allégé en fonction de l'enjeu ne sont toujours pas achevés alors qu'ils devaient l'être fin 2006. Les salariés constatent aussi des changements constants d'orientation, des priorités sans cesse redéfinies.

Plus de deux ans après la mise en place d'un nouveau processus, celui-ci n'a quasiment pas évolué. Comme si après une période de trouble intense due à sa mise en place, l'organisation du travail s'était figée.

3.1.2. Les clients internes

Le service achat est aujourd'hui quasiment incontournable pour tous les services de l'entreprise. La récente montée en puissance des achats provoque des réactions assez virulentes de la part de clients internes.

Ceux-ci contestent la place prise par les achats, et plus largement, la logique dans laquelle cette transformation des processus de prise de décision se place d'autant que son efficacité n'est pas démontrée.

Si la lourdeur du processus est critiquée, c'est surtout les retards qui posent problème aux clients internes.

« Des bricoles de rien du tout, il faut 6-8 mois pour les traiter » (client interne)

« Depuis 3 ans, il faut se battre pour avoir sa commande. » (client interne)

« ça veut dire qu'il faut qu'on s'adapte, il y a des retards sur la production. » (client interne)

Les clients internes rencontrés constatent aussi le manque de communication et la difficulté à obtenir des informations notamment en raison du peu de disponibilité des acheteurs. Cela renvoie à la problématique de la charge de travail que nous traitons plus loin.

« Ils fournissent en retard et pour avoir une information c'est très difficile. On n'est pas informés de l'évolution de notre demande. On a l'impression que c'est hermétique chez eux, on n'arrive pas à avoir d'info. Ils n'assurent pas le service qui leur est demandé. » (...)

Paradoxalement, puisque le service achat est censé limiter les coûts liés à la production et au fonctionnement de l'entreprise, c'est justement cette capacité à faire des économies dont doutent un certain nombre de clients internes.

Ainsi, l'un d'entre eux nous explique que le service achats a récemment souhaité remettre en concurrence le fournisseur d'un équipement très répandu sur le site. Jusque-là, il avait été décidé d'uniformiser cet équipement pour avoir sur place un stock de rechange et un seul contrat de maintenance. Une telle décision aurait impliqué de multiplier les pièces en stock et de créer un nouveau contrat de maintenance. Au bout d'une telle logique, il y a une augmentation des coûts qui resterait invisible du service achats qui, lui, aurait atteint ses objectifs.

Ce point de vue est en partie confirmé par le service contrôle de gestion. Les recrutements récents au service achats de cadres avec un haut niveau de rémunération ont considérablement augmenté la masse salariale. Mais les résultats produits par les contrôleurs de gestion ne montrent pas de réelle progression des résultats du service OR. Si la direction annonce, comme elle l'a fait, qu'elle va faire 10% de gain sur les achats, d'un point de vue comptable cela ne se voit pas. De même, la séparation acheteurs/approvisionneurs n'aurait pas généré de gain de productivité. Toutefois, le dialogue entre la direction OR et le service de contrôle de gestion étant devenu quasiment impossible, la confrontation des chiffres l'est également.

Par ailleurs, certains clients internes regrettent la dégradation des rapports avec les fournisseurs. L'un des clients internes résume sa vision de l'évolution de cette relation ainsi :

« C'est du partenariat qu'on faisait avant. Maintenant, on les attend au coin du bois avec un fusil ! » (client interne)

Au final, les relations entre le service OR, en particulier les achats, et les clients internes sont particulièrement dégradées. D'abord, parce que certains clients internes ont l'impression que les décisions des achats ne tiennent que peu de compte des besoins précis qu'ils ont identifié et transmis :

« C'est tendu. On fait un cahier des charges et on se demande toujours "qu'est ce qu'ils vont bien trouver pour acheter autre chose ?" » (client interne)

Cette tension amène même à douter de la « loyauté » du service à l'entreprise :

« Avant on travaillait tous pour l'entreprise. Maintenant ils travaillent tous pour eux ! » (client interne)

Certains clients internes ont même mis en place des indicateurs permettant de surveiller le travail des achats :

« On s'est mis en place un indicateur, sous Excel, qui recense la date où on fait une demande d'achat. Et on met la date où on a la commande d'achat et on voit l'écart. Cet indicateur n'est pas spécialement une demande des hiérarchiques, mais une décision commune. Ils veulent pouvoir justifier des responsabilités de l'écart de telle ou telle chose. Nous, on a des délais de 2, 3 mois. C'est pas pour contredire leurs indicateurs. C'est pour se défendre au cas où. » (client interne)

Cette représentation négative provient aussi du fait que les achats sont le passage obligé, l'instrument du développement de l'externalisation et que les clients internes considèrent plus les achats comme un frein que comme une aide dans le travail. Et

quand ils reconnaissent l'utilité et le rôle des acheteurs, ils déplorent que les acheteurs ne puissent pas jouer pleinement leur rôle, faute de disponibilité.

Ce constat déjà effectué par Actas consultants en février 2006 reste d'actualité. Les actions engagées pour améliorer la visibilité du groupe en interne SPS n'ont manifestement pas suffi. Et des propositions des salariés ORL qui allaient dans ce sens (faire un BART avec d'autres secteurs de l'entreprise) ont été refusées par la direction OR.

Alors qu'il y a une volonté de faire monter en compétence et en importance un service dans l'entreprise, cette transformation est vécue par nombre d'autres acteurs de cette même entreprise comme une perte. Un moins en terme de qualité des produits et des services achetés par l'entreprise, un moins en terme de fluidité dans la prise de décision au sein de l'entreprise, mais (et c'est le plus étonnant) parfois comme un moins en terme financiers.

Une chose est sûre : si les indicateurs interne au service qualité sont au vert, à l'extérieur la vision en est très différente.

3.2. Des indicateurs n'indiquant rien

« Aux achats, on ne se sert pas des indicateurs pour progresser. Ils doivent être verts de toute façon ! » (un ancien du service OR)

« Nous, ça nous fait rire quand on voit leurs indicateurs. Comment ils font pour trouver des trucs verts ? Alors que pour nous c'est rouge ou orange et d'autres clients disent pareil. Pour moi il y a magouilles ! On a l'impression que leur objectif c'est d'être au vert et non plus la commande et non plus le service. » (un client interne)

Le principe d'un indicateur (qui reste en tout état de cause une abstraction chiffrée tentant de donner une représentation comparable dans le temps de la réalité du travail) est d'être partagé par l'ensemble des gens qui le produisent et l'utilisent comme outil de référence. Il faut que l'indicateur soit pris au sérieux par ceux dont il sert à évaluer la qualité du travail.

Dans le cas contraire, c'est le sens même du travail de chacun qui peut être remis en cause, l'adhésion au projet commun qui peut s'effriter.

Cela peut être renforcé si, comme c'est le cas ici, l'évaluation du travail de chacun se fait avec un recours important à ce type de données. La pression mise sur les équipes pour avoir des indicateurs « au vert » est forte dans l'organisation actuelle du travail.

Ainsi, nombre de salariés ont vivement critiqué les divers indicateurs en place et ce, le plus souvent, avec des arguments concernant la cohérence du projet industriel.

Ce qui étonne, c'est que les indicateurs ne disent pas nécessairement que le service tient réellement le rôle qui lui est assigné dans le processus industriel. Ainsi, la capacité à fournir des pièces ou des prestations à temps pour ne pas bloquer la production est quasiment absente des données retenues comme indicateurs.

Dans l'ensemble, les indicateurs, regroupés chaque mois dans un tableau de bord, sont très largement contestés, et ce, pour des raisons diverses : ils seraient arrangés en permanence, ils ne mesureraient pas la capacité à fournir des pièces à temps pour la production.

3.2.1. Les indicateurs des achats

Il s'agit ici de calculer le nombre de contrats réalisés par rapport au nombre de contrats prévus. Mais il ne semble pas que l'évaluation repose sur des données financières, sur la capacité de ce secteur à faire économiser de l'argent à l'entreprise. Un acheteur nous indique que « *la performance du service n'est jamais mesurée.* ». Ainsi, sur le tableau de bord le « *coût d'acquisition* » n'est, en janvier 2007, toujours pas évalué, l'indicateur restant « à définir ».

L'indicateur utilisé ne fait pas sens pour les acheteurs.

«c'est comme si vous vous intéressiez uniquement au nombre de chèques que vous avez signé. (...) On n'a aucun objectif achats, uniquement des objectifs subjectifs.» (acheteur)

Travailler dans le cadre d'objectifs qui leurs sont fixés fait partie intégrante de la culture professionnelle des acheteurs. C'est d'ailleurs sur cette capacité que leur choix et leur recrutement s'est réalisé.

3.2.2. Les indicateurs du service approvisionnement

Le service approvisionnement utilise comme indicateur le « respect des délais fournisseurs avec ou sans reports ». Cet indicateur existe depuis 2005.

Il permet d'indiquer si le fournisseur respecte ou non la date de livraison à laquelle il s'était engagé : c'est le « respect des délais fournisseurs sans reports ». Si le fournisseur signale un retard dans la livraison, en reporte la date et s'il respecte ce report : c'est le « respect des délais fournisseurs avec reports ». D'après l'un des usager de cet indicateur, celui-ci sert surtout à « *mesurer la bonne communication entre rédacteurs de commandes et fournisseurs* » .

Cet indicateur, le plus important pour le service approvisionnement, ne mesure donc pas l'efficacité du service dans un processus industriel d'ensemble. Il n'est pas mesuré ici la capacité à fournir des pièces à temps pour qu'il n'y ait pas de rupture ni de blocage de la production. Au contraire, l'indicateur peut être au vert alors même que la production est bloquée.

Un approvisionneur nous explique :

« Cet indicateur me gêne, ce que je voudrais, c'est qu'on mesure notre capacité à fournir des pièces à temps, avec un indicateur de type rupture des produits. Pour avoir un bon taux de respect des fournisseurs, on embête les appro, pour quelque chose qui ne gêne pas forcément la production. Du coup, on met la pression sur l'équipe pour rien qui est stressée par un indicateur injuste. (...) A l'inverse, on peut bloquer la production sans impacter cet indicateur. Si le client interne a mal passé sa commande, ça peut avoir pour conséquence de rompre l'approvisionnement et de bloquer la production alors qu'on a un bon indicateur.»

3.2.3. Les indicateurs du service qualité (ORK) :

Au service ORK, c'est le nombre et la durée de traitement des anomalies qui sert d'indicateur principal.

« L'indicateur de taux de traitement d'anomalie, j'en ai rien à faire.(...) je n'ai pas la main dessus, puisque j'envoie à des services qui doivent traiter ça, donc ça dépend de la disponibilité des services. » (qualiticien)

L'indicateur qui permet d'évaluer la qualité du travail du service se base en partie sur des critères dont ce service n'est pas nécessairement maître. Lorsque des échantillons doivent être analysés, par exemple, la durée de ces analyses peut difficilement être imputable à ceux qui les ont demandés.

Les anomalies sont toujours comptées une à une, c'est-à-dire que si un même produit comporte plusieurs défauts chacun sera comptabilisé pour un. Ainsi un seul produit défaillant peut « impacter » très fortement l'indicateur.

Les anomalies sont par ailleurs prises en compte au même niveau quelle que soit leur criticité.

« Il faudrait pouvoir coter une anomalie selon son degré de gravité, sa provenance interne ou externe. De même, estimer la durée n'a que peu d'intérêt puisque pour une anomalie ouverte sur laquelle il faut faire des essais qui vont durer 6 mois, on ne peut pas faire autrement mais le délai court»

Les objectifs du service n'ont pas été atteints (18% au lieu de 10%) : un smiley rouge indique des « objectifs non atteints » sur le tableau de bord mensuel. Ainsi, le service qualité est pointé du doigt et se sent stigmatisé alors que les indicateurs sont dénués de sens pour eux, déconnectés de leur activité.

Certains objectent que « les indicateurs on les fait passer au vert ou au rouge quand ça les arrange ». Délégitimés, ces indicateurs ne sont plus sérieusement pris en compte comme présentant la qualité du travail mais plutôt comme le niveau de considération de leur travail par la direction.

Pour l'avenir, « avec le développement du flux continu, on va réduire artificiellement le nombre d'anomalies qui ne seront plus détectées », puisque dans le même temps, le prélèvement n'est pas effectué alors qu'il est prévu de longue date qu'il soit mis en place. Il s'agirait en quelque sorte de dissimuler la non-qualité en faisant disparaître un des moyens de la détecter. Cette évolution prévisible est vécue par les salariés concernés comme une atteinte au sens de leur travail.

3.2.4. S'auto évaluer ?

Chaque service « bricole » par ailleurs une série d'indicateurs propres qui lui permet d'évaluer son travail en dehors du cadre contraignant des indicateurs « officiels ».

Il y a là une forme de défiance vis à vis des « incohérences de la direction », car ces « indicateurs off » peuvent à l'occasion servir à se défendre en cas de conflit et justifier une décision qui impacterait l'indicateur alors qu'elle permettrait de mieux répondre aux demandes de la production.

On peut aussi y lire une forte adhésion à leur activité et la nécessité de bâtir des modes de jugement et d'évaluation qui correspondent à la réalité du travail réalisé. On pourrait presque voir ces « indicateurs off » comme un moyen de redonner du sens à leur travail pour, malgré tout, continuer à y croire et à y adhérer.

Dans l'ensemble, les indicateurs sont un des principaux outils auxquels a recours la direction d'OR pour évaluer la performance d'un secteur. Mais ceux-ci, malgré les nombreuses critiques qui ont pu être faites ne sont pas modifiés.

Lorsque nous interrogeons nos interlocuteurs sur le fait que ceux-ci restent en l'état, on nous répond le plus souvent que tant que la direction a la main sur les indicateurs, elle peut mettre ceux qu'elle veut au vert et les autres au rouge, en fonction de ses intérêts. Récemment, un changement officiel des règles de calcul a permis de faire passer les indicateurs du rouge au vert.

Plus encore, il apparaît que ces critères entrent parfois en contradiction les uns avec les autres par exemple la contradiction entre la non-conformité et la nécessité de contractualiser au plus vite ou la nécessité de livrer au plus vite. Avoir un indicateur au vert dans un secteur, c'est parfois travailler contre un autre.

Ce cloisonnement des secteurs est plusieurs fois évoqué :

« Chacun défend son pré carré, tente d'être efficace dans son domaine au détriment de l'efficacité globale. » (collaborateur)

Ces indicateurs de secteurs peuvent entrer en contradiction les uns avec les autres. Cela ne peut que contribuer à dégrader les relations de travail, d'autant que les arbitrages ne sont pas clairs et qu'ils ont peu de cohésion d'ensemble.

3.3. L'intensification du travail

3.3.1. Le travail dans l'urgence

Tous les secteurs disent travailler dans l'urgence. Sur certains postes, le travail dans l'urgence se double d'une surcharge de travail. Si, dans certains cas, on peut en partie imputer le travail dans l'urgence et la surcharge de travail au manque de personnel, il faut aussi regarder du côté de l'organisation et des processus pour comprendre comment le travail a pu connaître une telle évolution.

En effet, l'organisation processus en séparant les fonctions renforce le travail dans l'urgence en multipliant le nombre d'interlocuteurs et la dépendance du travail à l'égard d'autrui. De ce point de vue, elle est chronophage : auparavant l'acheteur/approvisionneur comme le technicien qualité achat avait une vision globale d'un dossier. Désormais, n'en traiter qu'une partie nécessite de prendre du temps pour s'approprier l'information. De plus, la multiplication des interlocuteurs pose le problème de la déperdition d'information et de la gestion des interfaces (le qui fait quoi). L'organisation processus accroît également la dépendance à l'égard d'un autre secteur puisque la chaîne de production, le process s'est allongé.

La recherche d'informations fait perdre du temps mais est aussi facteur d'interruption dans le travail comme l'illustre cette courte observation (environ 1/2 heure) du travail d'un approvisionneur.

Premier dossier d'achat : l'approvisionneur appelle à l'écran l'ordre de fabrication, le dossier ne passe pas, il manque une information. L'approvisionneur appelle l'acheteur pour qu'il fasse la modification et laisse le dossier en l'état en attendant l'information manquante.

Deuxième dossier d'achat : il manque aussi une référence à la proposition de prix, il rappelle l'acheteur pour compléter le dossier. De même, le dossier informatique et papier divergent sur un point. Il rappelle le qualicien indisponible puis le RLR absent également. Il tente d'obtenir l'information via le logiciel Tomiris. Entre temps, l'acheteur lui apporte l'information manquante. Le dossier est édité et soldé.

Reprise du premier dossier : mais il manque encore le numéro de financement pour payer le dossier DVI. Il appelle le RLR puis l'acheteur en vain. Il essaie d'obtenir l'information manquante par le système informatique. Il apprend que la facture est bloquée. Il doit faire un message à SVP facture, un sous-traitant qui s'occupe de la facturation pour SPS et attendre la réponse.

Cette situation est courante et l'approvisionneur indique qu'il manque des informations dans 60% des dossiers qu'il traite.

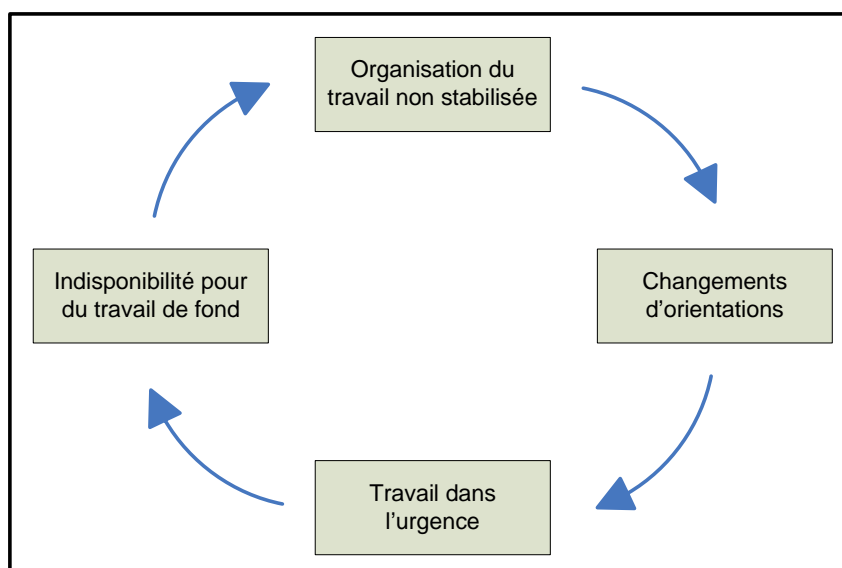
Le travail tel qu'il est prévu à savoir, gérer les dossiers les uns après les autres dans un ordre répondant à une logique définie à l'avance (demandes de la production, respect des indicateurs, etc.), ne peut pas se faire. Ce sont alors des critères bien plus informels qui vont guider les priorités du travail.

La pression des clients internes est forte. Ainsi la gestion de la masse de travail ne se fait pas seulement à l'intérieur de chaque service, elle est interférée par des interventions plus ou moins pressantes des services connexes de l'entreprise qui peuvent selon les cas : venir dans le bureau, multiplier les mails ou les coups de téléphone, faire appel à leur hiérarchie, ou encore contacter directement les hiérarchiques du salarié.

Par ailleurs, les fréquents changements d'orientation de la part de la direction renforcent ce travail dans l'urgence.

« Le management a du mal à se fixer des lignes directrices, il procède au coup par coup. Tout est urgence et priorité sans fil directeur. On traite aussi bien un grand problème qu'un petit. Ce choix là de prioriser, de sérier n'est pas fait. » (collaborateur)

Tous rencontrent des difficultés à avancer sur les problèmes de fond. Une boucle négative se crée comme l'illustre le schéma ci-dessous. Le travail dans l'urgence s'entretient de lui-même faute de disponibilité des collaborateurs.



3.3.2. Des phénomènes de surcharge de travail

La charge de travail occasionnée par la réorganisation peine à se résorber. Nous avons mentionné qu'un certain nombre de chantiers considérés comme prioritaires en 2006 n'étaient pas achevés. De même, concernant le chantier positionnement achat amont mené en 2006 à partir de l'audit réalisé par le cabinet Cap Gemini, le COPIL n°4 de décembre 2006 relève des « *problèmes de disponibilités* :

- *des interlocuteurs en interne pour conduire les actions,*
- *du pilote du plan : pas trouvé en interne de pilote, pris par le chef de projet, (...),*
- *des porteurs des actions : les participants FPR n'ont pas eu la disponibilité suffisante pour que les responsables des axes du plan animent les groupes.*
- *du groupe projet (= chefs de secteurs FPR) pour décider et arbitrer. »¹⁷*

A l'exception de quelques sous-secteurs (réception, une partie des approvisionnements), les salariés mettent en avant une forte charge de travail avec pour corollaire un rythme de travail intense. Soulignons que travail dans l'urgence et surcharge de travail s'alimentent l'un et l'autre.

Par ailleurs, parmi les facteurs d'accroissement globale de la charge de travail, on relève un volume d'activité croissant lié au développement de l'externalisation¹⁸ et un manque de personnel opérationnel identifié à certains endroits lié à des départs non remplacés. Ainsi, alors que l'organisation processus est chronophage, nous avons vu au deuxième chapitre que l'effectif moyen présent baisse légèrement entre 2004 et 2006.

Il faut souligner que certains postes étaient occupés par davantage de personnes dans une organisation précédente, et que la charge de travail, loin de s'être réduite, a tout simplement été répartie sur moins de personnes.

¹⁷ Document interne, Copil n°4, Décembre 2006.

¹⁸ Ainsi, selon les documents fournis par la direction, le nombre de lignes de commande passe de 11942 en 2005 à 13220 en 2007.

Ainsi, au sein de la logistique, la gestion des imports/exports internationaux (FPRLI) qui comptait deux personnes plus une troisième à mi-temps en 2006 n'en compte plus qu'une seule aujourd'hui. Un recrutement serait actuellement en cours. Nous développons un autre exemple dans le focus sur les achats (partie 4 du rapport). Les nombreux départs se sont aussi soldés par une perte de compétences et de ressources pour le groupe OR en particulier aux achats où deux postes d'acheteur sont vacants l'un depuis mai 2006, l'autre depuis mai 2007. En attendant, des intérimaires, généralement en contrat de 6 mois, sont recrutés mais ils apportent une aide limitée parce qu'ils ne connaissent ni les clients internes, ni les fournisseurs, ni les procédures. Les collaborateurs n'ont pas toujours le temps de les former. Lors de notre venue, on comptait 5 intérimaires dans le groupe et 3 autres allaient arriver.

3.4. Un management de crise permanent

Lorsque nous avons eu à rencontrer des personnels SPS extérieurs au service OR, la plupart se sont fait écho des problèmes que rencontre ce service. Les conséquences sur les salariés de la réorganisation et du management qui l'accompagne depuis sa mise en place sont notoires au sein de l'entreprise. Ainsi un client interne témoigne :

« nous, on a des échos de gens qui y travaillent [au service OR] et qui disent y aller à reculons...que le travail est complètement débile... qu'ils ne comprennent pas la façon de faire... C'est de notoriété qu'il y a malaise au service achat.» (client interne)

Au final, il n'y a que la hiérarchie de ce service qui nous ait dressé un portrait flatteur du fonctionnement et de l'ambiance au sein du service.

Les personnes rencontrées à la direction des ressources humaines signalent eux-mêmes certains problèmes :

« c'est un management très exigeant et perfectionniste. Moi je pense qu'il faudrait mettre un peu plus de souplesse, je l'ai dit (...). Il faudrait mettre un peu de liant. » (DRH)

Il apparaît que la direction d'OR et les chefs de secteurs soient relativement proches

« quand j'émettais des critiques et des réserves, j'avais en face de moi un bloc. »

Les chefs de secteur semblent être beaucoup associés au management.

Ce « bon dialogue » à la tête du service tranche avec ce que nous avons pu voir et entendre des relations entre les salariés à la base, et la direction, en particulier pour les acheteurs.

3.4.1. Un manque de dialogue

Lors de nos entretiens, un très grand nombre de salariés partageaient l'analyse selon laquelle il y aurait un très gros problème d'encadrement à la direction du groupe OR.

Ils pointent un manque de reconnaissance du travail lié à une méconnaissance du travail réalisé dans chacun des secteurs.

Ils relèvent un manque de cohésion globale lié à un management qui n'est pas fédérateur mais qui, au contraire, « divise pour mieux régner ». Qui n'arbitre pas équitablement lorsque le fonctionnement et les intérêts de deux secteurs entrent en contradiction.

Le manque de soutien est aussi revenu à plusieurs reprises, comme l'illustre les exemples évoqués lors des conflits avec les clients internes.

Au final, le dialogue, même s'il est affiché comme possible, :« la porte est toujours ouverte », s'avère quasiment impossible, en tout cas très risqué.

3.4.2. *Un management par la peur*

Évoquant les conflits que certains de ses collègues ont pu avoir avec la direction du groupe, un acheteur nous confie

*« C'est toujours les mêmes méthodes quand ils ont quelqu'un en face...
J'espère juste que demain ce ne sera pas moi. » (acheteur)*

Cette crainte de tomber à son tour, d'être soi-même pris dans la tourmente est très présente, en particulier au service achat. Car tous ont vu certains de leurs collègues, à tour de rôle, tomber en « disgrâce » et les conséquences qui s'en sont suivies : dépression, départ du service ou de l'entreprise.

A plusieurs reprises, le processus qui va mener des salariés du secteur vers la dépression nous est décrit : On s'oppose à une décision de la direction, on est « pris en grippe », les vexations se multiplient, tout dialogue devient impossible, cela peut mener la personne concernée jusqu'à la dépression et à quitter le service.

Les exemples récents de tous ceux qui ont du partir, ou qui « se sont effondrés », semblent peser sur chacun comme une menace permanente.

On se retrouve ici dans une sorte de management par la peur. L'adhésion à la ligne de conduite dans le travail semble se faire davantage par les risques perçus de s'en éloigner que par conviction.



4. Focus sur quatre services

Malgré un aspect redondant avec la partie précédente, il nous a semblé important de réaliser un focus sur les quatre principaux services du groupe achats, approvisionnement, qualité et logistique dans la mesure où, au-delà des similitudes qui viennent d'être présentées, on note des différences liées aux pratiques d'encadrement, aux relations de travail, à la charge de travail. Le service ORM n'a pas été abordé en tant que tel afin d'une part de respecter l'anonymat des personnes interrogées car il s'agit d'un petit service de 6 personnes. Nous espérons que les personnes interrogées dans ce service sauront se retrouver dans les problématiques transverses abordées dans le chapitre précédent. L'ordre de présentation respecte le processus.

4.1. Les achats (ORP et ORH)

Ce secteur est vu et conçu comme le secteur de référence et pourtant nous avons pu y constater une situation particulièrement dégradée.

Le modèle de Karazek offre une grille de lecture intéressante pour décrypter la situation aux achats comparativement aux autres secteurs.

*« Le travail est très stressant mais il faut un environnement qui va bien »
(ORH)*

C'est à dire des moyens matériels et humains, un encadrement qui joue son rôle de décideur, d'arbitre, de soutien. Mais tel n'est pas le cas.

Les exigences de la direction du groupe, et plus généralement de SPS, se sont accrues vis-à-vis des acheteurs à qui il est demandé de réaliser des gains de 10% sur les achats récurrents comme non récurrents¹⁹ et de sécuriser les relations avec les fournisseurs via l'établissement de contrats : « négocier des contrats en les optimisant, en les rendant plus fluides. Faire en sorte que les relations avec les fournisseurs soient sous contrôle » (acheteur). Il s'agit d'acheter au meilleur coût avec la meilleure technique.

Selon la direction, l'augmentation du niveau de diplôme des acheteurs devait permettre d'atteindre ces objectifs sans avoir besoin d'augmenter le nombre d'acheteurs. Rappelons que la réorganisation s'étant effectuée à effectif constant, le nombre d'acheteurs a été fortement réduit alors que de nouvelles missions leur étaient affectées (projet faire ou acheter, développement des missions d'acheteur projet). Par ailleurs, leur portefeuille s'est, du fait de la séparation achat/approvisionnement, largement étoffé.

4.1.1. Une augmentation de la charge de travail

Nous avons identifié plusieurs facteurs d'augmentation de la charge de travail.

DES PORTEFEUILLES ELARGIS

¹⁹ Voir COPIL n°3, planche 36.

Lors de la réorganisation, la réduction de la charge de travail des acheteurs n'a pas été proportionnelle à celle des effectifs. Pour certaines familles de produits, les acheteurs s'occupent de passer eux-mêmes les commandes puisqu'il ne s'agit pas d'achats récurrents. Cela signifie que des acheteurs ont doublé leur charge de travail du fait de la séparation achats/approvisionnement sans que leur charge de travail se soit allégée sur la partie approvisionnement. C'est le cas notamment des investissements/moyens neufs et de la maintenance, deux postes manifestement en surcharge au point que leurs clients internes réalisent aujourd'hui un travail d'analyse pour tenter de démontrer à la direction des achats la nécessité de renforcer ces postes (manque de disponibilité). Ils ne sont pas actuellement reconnus comme points de défaillance unique (PDU), appellation qui permet le recrutement²⁰. A titre de comparaison, en 1995, 3,5 acheteurs avaient en charge ces portefeuilles. Ils ne sont plus que deux aujourd'hui alors que dans le même temps, les missions des acheteurs se sont élargies : projet faire ou acheter, acheteur projet. Le poste « moyens neufs » devrait toutefois bénéficier de l'aide temporaire d'un intérimaire pendant 6 mois pour absorber un surplus de charge mais il n'est pas question pour l'instant de renforcer durablement ce poste.

Pour la direction du secteur, l'effectif permanent est plutôt bien dimensionné par rapport à la charge de travail pérenne. Un autre membre de l'encadrement précise :

« on a pas eu la dotation de personnel capable de faire face à la charge de travail. On a pas assez de personnel aux achats donc ils ne sont pas assez en amont ». (encadrement)

Le problème vient du fait que la charge de travail liée au développement des projets est considérée comme aléatoire et n'est donc pas intégrée au dimensionnement de l'effectif permanent alors que le mode projet ne cesse de se développer.

LE RECOURS AUX INTERIMAIRES

Par ailleurs, des postes demeurent vacants du fait du turn-over. Renseignements pris auprès du service RH, 3 postes sont actuellement ouverts aux achats : deux postes d'acheteur, l'un depuis mai 2006 à ORP, l'autre depuis mai 2007 à ORP puis ORH²¹ ainsi que le poste de responsable ORP depuis novembre 2007. Au mieux, ces postes sont temporairement occupés par des intérimaires mais ces derniers manquent d'autonomie et il est difficile de par la nature de leur contrat de les impliquer sur des projets.

Toutefois, afin de faire face à une charge de travail conjoncturelle et de remplacer les postes vacants, la direction fait appel à des intérimaires. Mais les intérimaires apportent une aide limitée parce qu'ils ne connaissent ni les clients internes, ni les fournisseurs, ni les procédures. Les acheteurs n'ont pas toujours le temps de les former. Acquérir ces connaissances demande du temps et les contrats d'intérim durent en général six mois. Quelques intérimaires ont toutefois fini par intégrer l'équipe permanente par exemple à ORH.

Le travail est aussi plus complexe. C'est pour partie liée au développement du marché de l'aéronautique, un marché très compétitif :

²⁰ Il n'existe que 2, 5 PDU au groupe achats : un recrutement est en cours à ORM, un autre à ORL et le poste d'encadrant d'ORP.

²¹ Il s'agit du poste matières composites et métalliques à ORP dont le titulaire qui a quitté la société a été remplacé par un acheteur venant d'ORH. L'acheteur ORH en binôme sur le poste outillages spécifiques a été remplacé par un intérimaire.

« les sujets sont plus critiques, plus sensibles, il faut prendre plus de précautions, cela demande plus de recherche en amont, de travail en interne, plus de recul et de réunions de concertation. Cela demande du temps, du recul, de la sérénité et cela ne se fait pas dans l'urgence. »
(acheteur)

L'évolution du contenu du travail plus orienté vers le « sourcing », la négociation est saluée par les acheteurs qui le décrivent comme intéressant. C'est une source de satisfaction dans le travail mais aussi d'augmentation de la charge de travail. Tous sont acheteurs famille et certains acheteurs projet. Le projet « faire ou acheter » mené à l'échelle de la société les impacte directement puisque un acheteur est présent à chaque projet.

LE PROCESSUS ET LES PROCEDURES

L'augmentation de la charge de travail est aussi liée à la mise en place du processus **S10** et au développement des procédures.

Lors de notre précédente expertise sur les RLR, nous avons déjà indiqué que la démarche MRP2 commune aux achats comme à tous les services de SPS « si elle clarifie les responsabilités et établit un ordre de priorités a largement contribué à rigidifier les procédures ».

Tous les sujets qu'ils aient une faible ou forte valeur ajoutée (quantité commandée, sujets critiques, situation de monopole ou pas du fournisseur), un délai court ou long doivent être traités de la même façon (contractualisation objectif prioritaire, contrat examiné à la virgule près, nécessité d'avoir un accusé de réception....).

« Mon problème, c'est que je passe autant de temps sur un outillage à 30 euros que sur un contrat à 300 000 euros car ce n'est jamais standard, toujours un mouton à 5 pattes. Normalement, cela devrait être du catalogue. » (acheteur)

Observation ORH : une commande d'étiquette témoin d'humidité (pièce de catégorie A) ne pouvait pas passer parce que le fournisseur n'existe plus depuis 25 ans. Il faut changer la définition et faire une demande interne de changement (DIC) car le produit ne peut être commandé tant que la DIC n'est pas faite.

« C'est super lourd pour des étiquettes, il y en a pour 110 euros mais ça va devenir urgent. » (acheteur)

Les acheteurs notent ainsi qu'ils passent beaucoup de temps sur des tâches à contenu administratif au détriment de ce qui fait leur cœur du métier : la négociation des conditions commerciales (acheter la meilleure technique au meilleur prix).

« Je suis jugé sur des gros contrats alors que je passe 70% de mon temps sur des broutilles que personne ne voit sauf si ce n'est pas fait alors le client gueule » (acheteur)

« C'est beaucoup de temps pour un seul acte d'achat. Si on doit tout vérifier, vous ne pouvez pas avancer » (acheteur)

Il s'agit d'un paradoxe qui nourrit le scepticisme des salariés à l'égard de la nouvelle organisation dont l'objectif était précisément de passer d'une fonction considérée par la direction comme administrative à une fonction où la négociation occupe une place centrale.

Suivre ces nouvelles procédures est coûteux en temps et mobilise l'ensemble du personnel. Un acheteur décrit ainsi les problèmes liés à ce processus :

« Il y a le problème du management qui doit appliquer un processus qu'il ne maîtrise pas et c'est difficile de transmettre à ses effectifs quelque chose qu'on ne maîtrise pas. (...) Le processus il est très lourd. Ils disent qu'il est vaste et complet, mais il laisse peu de marge de manœuvre... peu de place aux savoirs-faire humains. » Plus loin dans l'entretien, il explique que de nombreux problèmes persistent : « ils ont pensé que ce processus résoudrait les problèmes. Du coup il y a un climat de suspicion sur le travail des acheteurs. » (acheteur)

À plusieurs reprises, des personnes ont évoqué cette problématique : si le travail a du mal à se faire, ce n'est pas le processus qui est remis en cause, mais la capacité de telle ou telle personne. Ainsi, et c'est particulièrement vrai pour les acheteurs, en cas de difficulté à mettre en place les différentes étapes du processus, ils savent ne pas pouvoir compter sur leur hiérarchie.

4.1.2. Des injonctions contradictoires

Dans le cas d'un problème qui se pose avec un client interne, cela peut créer un certain nombre de difficultés pour l'acheteur.

Le processus implique une certaine normalisation de la demande par le client interne. Mais lorsque celui-ci ne respecte pas cette étape, cela peut poser un certain nombre de problèmes pour les étapes suivantes. C'est ce qui se produit fréquemment :

« Les clients internes ne changent pas leur attitude, les informations qu'ils donnent. On se retrouve en conflit avec eux et notre hiérarchie ne nous soutient pas. » (acheteur)

Le premier problème soulevé ici, c'est l'accompagnement et les explications données autour de ce nouveau processus aux clients internes. Ces interlocuteurs interrogés nous disent qu'ils n'ont ni été consulté lors de l'élaboration de ce nouveau processus, ni sensibilisés et formés une fois ce processus mis en place.

La pression des clients internes relativement au respect des délais est particulièrement forte aux achats.

« Le client ne connaît que l'acheteur, il sait qu'il se bougera. » (acheteur)

« Si le client n'a pas le produit en temps et en heure, le client gueule après l'acheteur. Quand l'acheteur n'a pas l'ancienneté, il se fait mettre plus bas que terre » (acheteur)

Les clients internes que nous avons rencontrés se font l'écho de cette pression sur les acheteurs :

« Depuis trois ans, il faut se battre pour avoir sa commande. L'acheteur est noyé, chacun essaie de tirer la couverture à lui. Les commandes ne sortent pas, l'acheteur n'a que des mécontents. » (client interne)

La difficulté provient notamment du fait que respect des procédures (contractualisation...) et respect des délais se révèlent très souvent incompatibles. Suivre les procédures demande du temps dont l'acheteur ne dispose pas nécessairement du fait de sa charge de travail et des pressions des clients internes sur les délais. L'acheteur doit alors arbitrer entre deux injonctions contradictoires au risque de se voir rappeler à l'ordre par sa hiérarchie s'il n'applique pas les procédures et/ou si les délais ne sont pas respectés.

Le problème qui apparaît, c'est la gestion des contradictions qui se posent lorsqu'un client interne ne formule pas sa demande selon les canons du processus et que cela grippe la machine. Le client va souvent reprocher à l'acheteur son inefficacité et faire remonter le problème à sa propre hiérarchie. Hiérarchie qui avisera, à l'occasion, la hiérarchie du secteur achat du blocage. Le problème qui se pose alors, est que l'acheteur sera très rarement soutenu par sa hiérarchie qui au contraire lui demande de trouver une solution sans trop de « formalisme ».

Ainsi l'acheteur est enjoint d'appliquer le processus, mais il sera le seul à en assumer les conséquences.

Nous sommes ici face à un double discours de la hiérarchie : d'une part, le processus, rien que le processus et d'autre part, quand il y a contestation de l'extérieur, on demande de passer outre le processus, de ne pas être trop procédurier.

La hiérarchie délègue la gestion de ses propres contradictions auprès de ses acheteurs prenant alternativement deux postures contradictoires en fonction des interlocuteurs.

Comment faire son travail, si on ne sait pas quel travail doit être fait ?

Comment comprendre la tâche qui vous est assignée si le travail qu'on attend de vous n'est pas jugé selon les mêmes critères ? Faut-il ou non respecter le processus pour que son travail soit jugé positivement ?

Aujourd'hui, chacun tente d'apprécier, en fonction des attitudes passées de la direction, quelle attitude comporte pour lui le moins de risque : être rappelé à l'ordre pour ne pas avoir suivi le processus ou être désavoué « publiquement » par sa hiérarchie ».

4.1.3. Travail dans l'urgence en mode dégradé

L'acheteur établit des priorités dans son travail en fonction de ce qui est le plus urgent :

« je priorise le travail en fonction de celui [client interne] qui gueule le plus fort » (acheteur)

L'expérience dans le métier facilite ces choix. C'est a contrario une difficulté supplémentaire pour les jeunes acheteurs :

« mon plus gros problème, c'est d'apprécier le caractère urgent et me donner des priorités. » (jeun acheteur)

Une autre manière de gagner du temps et ainsi de faire face à sa charge de travail est de contourner les procédures, d'arbitrer en faveur du délai mais au détriment de la procédure, ce que peuvent faire aussi les clients internes.

« Normalement, quelle que soit la somme, on devrait consulter le service achats mais pour les petits chantiers, on ne prend pas cette peine. On travaille en bonne intelligence étant donné la surcharge du service achat. Il y a une règle générale que nous interprétons. On ne va pas perdre un mois dans un circuit qui n'apporte rien. De même, le chargé d'affaires n'est pas censé recevoir l'entreprise sans l'acheteur mais à ce moment là, on ne travaillerait plus. Quand les offres reviennent, on reçoit les

entreprises nous-mêmes sauf pour les gros marchés, on les reçoit avec les acheteurs. » (client interne)

Ce décalage entre travail prescrit et travail réel²² qui a toujours existé est accentué par la démarche qualité au sens de normalisation, certification. Celle-ci pousse à la dissimulation du travail réel.

Le problème vient du fait que les salariés affrontent dans l'isolement des dilemmes qui relèvent de l'organisation collective. En effet, l'encadrement rend des arbitrages parfois contradictoires et que chacun interprète à sa façon. Les choix sont peu discutés et ne sont pas assumés collectivement. Les acheteurs déplorent l'absence d'instructions de secteur qui permettraient de savoir comment interpréter tel ou tel moment du processus.

4.1.4. Une perte d'autonomie

Les acheteurs n'ont que peu de prise sur l'organisation du travail depuis la mise en place du processus S10 dont on a vu qu'il limitait leurs marges manœuvre.

« je suis pieds et poings liés avec un système que je ne peux pas contrôler » (acheteur)

Les acheteurs notent que leur responsabilité est plus limitée à travers des délégations de signature qui se sont restreintes, des demandes d'autorisation qui se sont multipliées. Un acheteur nous raconte que jusqu'à 2005 il avait la signature jusqu'à 5000 €. Cela signifie qu'il peut acquitter des factures de ce montant sans en référer à sa hiérarchie. Puis elle lui est retirée, mais dans le même temps un acheteur qui vient de rejoindre le service obtient la signature jusque 50 000€.

Cela témoigne pour eux d'un manque de confiance de l'encadrement. Cela complique aussi leur travail : perte de temps (les dossiers à signature doivent attendre que l'encadrement soit présent et disponible) et perte de crédibilité vis-à-vis des clients en interne. Or, un acheteur souligne que pour s'imposer vis-à-vis des clients en interne, pour avoir du poids, il faut être crédible.

Là encore, on relève une injonction paradoxale :

« je n'ai pas de pouvoir décisionnaire et je dois me débrouiller dans n'importe quelle situation. » (acheteur)

Par ailleurs, retirer des responsabilités aux acheteurs apparaît comme contradictoire avec le fait d'avoir essentiellement mis des cadres aux postes d'acheteurs.

Un autre acheteur évoquant cette perte d'autonomie explique qu'elle peut aussi s'accompagner de petites vexations quotidiennes :

« On me renvoie un contrat pour une erreur de ponctuation ! »

D'autres encore nous expriment l'impression qu'ils ont de ne pas être soutenus par leur hiérarchie pour des « détails » : attribution d'un téléphone portable professionnel, d'un badge voiture...leur sont refusés.

²² L'ergonomie a établi une distinction entre travail réel et travail prescrit. Le travail prescrit est ce que l'on demande à l'opérateur tandis que le travail réel représente ce que ça lui demande, c'est à dire tout ce qu'il doit ajouter à ce qui lui est prescrit, tout ce qu'il doit inventer, créer dans son travail pour le rendre efficace.

Aujourd'hui, la quasi totalité des décisions passent par la voie hiérarchique pour être validées. Loin d'obtenir une certaine forme de reconnaissance liée à l'accroissement du travail fourni, ils se retrouvent au contraire à devoir toujours davantage soumettre leur travail à autorisation et à une validation hiérarchique.

4.1.5. Absence ou faiblesse du soutien social

Le soutien social est tout d'abord celui de l'encadrement mais également celui du collectif de travail, des collègues.

Dans leur grande majorité, les acheteurs rencontrés identifient le mode d'encadrement comme le nœud de leurs difficultés.

« J'arrive à faire face à ma charge de travail tant qu'on ne me fait pas faire des trucs idiots. La charge, c'est pas un problème, le boulot il est à faire » (acheteur)

« C'est pas la charge de travail qui pose problème si c'est provisoire et si je suis reconnu. » (acheteur)

Ce management se caractérise par sa discontinuité, un manque de soutien, de dialogue et de reconnaissance.

DISCONTINUITÉ A ORP

Depuis septembre 2005, quatre encadrants se sont succédés à la direction du service ORP avec des périodes de vacance où la direction d'OR et l'encadrement d'ORH ont assuré la transition. Début octobre 2007, il a été mis fin à la période d'essai du dernier responsable ORP arrivé en avril 2007. De nouveau, ce service se retrouve sans encadrement. Le responsable d'ORH a pris en charge provisoirement les deux secteurs mais se pose alors le problème de sa disponibilité. Le manque de disponibilité de l'encadrement du groupe avait déjà été pointé par le diagnostic Actas.

Toutefois, la responsable du groupe est très présente sur ce secteur depuis la réorganisation et peu de décisions lui échappent. Ainsi, lorsque l'on parle de l'encadrement du groupe ORP, il est fait directement allusion au mode d'encadrement de la direction du groupe.

UN MANQUE DE SOUTIEN DE L'ENCADREMENT

Les initiatives prises par la direction ne les aident pas toujours dans leurs relations avec les clients internes au point que la pression des clients internes peut se doubler d'une pression de la hiérarchie du groupe achats :

« La direction OR bloque pour une commande l'agrément d'un nouveau fournisseur jusqu'à ce que hiérarchiquement, ça lui revienne et qu'elle mette la pression pour respecter les délais alors qu'elle a fait perdre des semaines par son blocage. » (acheteur)

Les exemples de ce type abondent.

Finalement, l'encadrement au lieu d'être facilitant complique le travail des acheteurs dans les relations avec leurs interlocuteurs (fournisseurs ou clients internes) :

« la direction se met d'emblée sur le mode de l'affrontement et après on est obligés de reculer. » (acheteur)

La question des injonctions contradictoires précédemment traitée illustre bien le manque de soutien.

Ces injonctions contradictoires obligent bien souvent les vendeurs à « bricoler » une manière de travailler en espérant échapper aux reproches sur leur travail. Essayant de jauger à quel moment ou dans quel cas leur hiérarchie cessera de les soutenir. Ainsi, il n'y a plus réellement de règles de travail, puisque la personne qui juge leur travail peut leur demander alternativement de respecter ou de passer outre le processus, sans que les cas de non respect de celui-ci ne soit défini. Cela a deux conséquences : la peur de l'erreur et une perte des repères concernant le travail bien fait, les règles de métier.

PEUR DE L'ERREUR ET ABSENCE DE CONFIANCE DANS L'ENCADREMENT

La peur de l'erreur est très présente dans ce service où des anciens collègues loin d'avoir été soutenus par la hiérarchie ont été poussés à la démission ou sont partis mal en point du service.

D'une manière générale, on note que dans une situation de travail dégradée, le salarié n'est pas seulement exposé à la difficulté de ne jamais pouvoir bien faire son travail ou de ne jamais pouvoir le terminer, il est également exposé au risque de faire une faute. La peur de la faute et de ses conséquences est un facteur puissant de stress, notamment si elle intervient dans un contexte de pression managériale. Dans ce cas, et en l'absence de prise en compte, le risque est grand que la faute soit imputée exclusivement au salarié sans considération, ni prise en compte des difficultés du travail réel. Non seulement la faute peut faire l'objet de reproches particulièrement durs mais elle pourra encore être utilisée contre la personne pour la déstabiliser, la sanctionner, voire la pousser dehors. C'est cette peur que les salariés du service achats qui ont vécu la réorganisation expriment.

*« Dans ces moments où la charge est intense, il nous arrive de faire des conneries, le problème c'est que l'erreur peut se retourner contre nous. Le problème, c'est l'absence de soutien, si l'on fait une connerie, on est abattu. Quand on est débordé par le boulot, on s'enterre tout seul »
(acheteur)*

Beaucoup de salariés ont opté pour une communication écrite avec la hiérarchie de façon à conserver une traçabilité et ainsi pouvoir se justifier un jour des fautes ou défaillances qui pourraient leur être reprochées. Ce manque de confiance est préjudiciable aux relations de travail et détériore l'ambiance du secteur.

Le manque de repères est aussi accentué par le choix des indicateurs du secteur déconnectés du travail réel et de ce qui fait sens dans le métier d'acheteur.

Du même coup, les acheteurs ORP constatent que les évaluations individuelles, lorsqu'elles ont lieu, sont basées sur des critères subjectifs et/ou des critères qui ne sont pas nécessairement partagés. Cela peut s'expliquer par une divergence de représentation entre acheteurs et leur hiérarchie sur les attendus et sur la façon de s'y prendre pour les atteindre. Cela renvoie également aux dires des acheteurs à une méconnaissance de leur métier par la hiérarchie :

« mes chefs ne comprennent pas mes résultats. » (acheteur)

UN MANAGEMENT QUI DIVISE, UN DIALOGUE IMPOSSIBLE

Le turn-over de l'encadrement ORP et la façon dont le changement a été conduit ont laissé des traces au sein de ce collectif au point que l'on peut douter de la persistance d'un collectif.

L'ancien collectif a éclaté et le nouveau reste à reconstruire. Il n'y a plus d'esprit d'équipe mais une somme d'individus.

Pour les salariés, l'encadrement loin d'être fédérateur joue la division : dans la mesure où il n'y a pas de contestation possible de la nouvelle organisation, les individus et leurs incompétences supposées sont les coupables désignés de dysfonctionnements.

« On a cherché à diviser, individualiser les gens qui se sont faits massacrer » (acheteur)

Les salariés déplorent le mode de communication de la direction du groupe avec les autres UPA marqué également du sceau de la division et de la polémique :

« on n'est pas force de proposition, ni moteur, on nous demande de dénoncer pour pouvoir mitrailler les autres [UPA] , cette volonté de polémiquer est une vraie catastrophe pour l'entreprise. » (acheteur)

Les fils du dialogue et de la confiance semblent rompus entre acheteurs ORP et la direction du groupe. La participation massive des acheteurs ORP à l'expertise et la teneur de leur propos par ailleurs très concordants est le signe d'un profond malaise.

4.2. Les approvisionnements

Le service est structuré en deux groupes :

- les approvisionnements généraux - produits de mise en œuvre, groupe composé d'un pilote de production, personne ressource qui apporte une aide technique dans le travail sans être hiérarchique et de 3 approvisionneurs qui ont aussi la fonction RLR ;
- les approvisionnements de production, plus nombreux, composé d'un pilote de production et de 6 approvisionneurs.

La situation aux approvisionnements contraste fortement avec celle des achats. On y relève des facteurs favorables à la construction de la santé au travail à savoir l'existence de marges de manœuvre pour les salariés, un encadrement et un collectif de travail qui jouent leur rôle de soutien social. La faible participation, relativement aux autres secteurs, des salariés ORA à l'expertise s'explique par le fait qu'ils se sentent ni sous pression, ni en souffrance au travail.

4.2.1. Un encadrement apprécié, une équipe de travail soudé

L'encadrement d'ORA se caractérise par son soutien auprès des équipes vis-à-vis des clients en interne, sa disponibilité pour régler les dossiers, apporter son aide en cas de difficulté. Le N+1 fait tampon et ne répercute pas directement la pression qu'il peut lui-même subir. Les objectifs assignés à chaque approvisionneur sont de l'avis de tous équitables, fixés conjointement et atteignables.

Le travail de l'encadrement est facilité par le fait que dans la nouvelle organisation les approvisionneurs sont d'une façon générale moins exposés à la pression des clients internes.

L'encadrement a su créer un climat de confiance qui a contribué à souder, donner de la cohésion au collectif de travail qui s'est aussi beaucoup renouvelé depuis la création.

Ainsi, l'ambiance de travail est conviviale. Le collectif de travail se caractérise par un esprit d'équipe tourné vers la coopération et l'entraide.

Ce soutien social à la fois de l'encadrement et du collectif parvient à compenser l'appauvrissement du contenu des tâches pour les anciens acheteurs et le travail dans l'urgence.

A l'instar des autres secteurs, les approvisionneurs travaillent dans l'urgence du fait de délais raccourcis et de l'organisation processus qui multiplie le nombre d'interlocuteurs et par conséquent la déperdition d'informations.

Les approvisionneurs ont du mal à anticiper au-delà de la semaine mais constatent une amélioration depuis la mise en place des réunions VELOF (réunion de gestion des priorités).

« On se concentre sur les urgences, c'est toujours au dépend de quelque chose. Le rythme de travail est soutenu mais je ne me sens pas ultra stressée. C'est gérable. » (approvisionneur)

4.3. La qualité (ORK)

Deux éléments caractérisent la situation d'ORK : un manque de reconnaissance du rôle et de la place de la qualité dans la nouvelle organisation. Celle-ci est, de plus, source de dysfonctionnement et de surcharge pour les SQA.

4.3.1. Les atteintes au sens du travail

Les qualitatifs expriment massivement un manque de reconnaissance de leur utilité et de leur rôle à jouer dans la nouvelle organisation.

« On est considéré comme la dernière roue de la charrette, ce qui importe ce sont les coûts/délais. On a l'impression de ne pas faire partie du service. On est considéré comme les empêcheurs de tourner en rond. » (qualitatif)

« Je pense que, s'ils avaient pu virer ce service, ils l'auraient faits. Ils s'en foutent, ils ne pensent qu'en terme de coûts d'achat ; une fois que c'est rentré aux achats, même si c'est de la merde, ça va. » (qualitatif)

D'une place incontournable dans l'ancienne organisation, d'un poste d'autorité, le service qualité se voit aujourd'hui occuper une position relativement dégradée dans la nouvelle organisation et se retrouve sous la coupe du service achats.

UNE MISE SOUS CONTROLE

Leur perte d'indépendance et de latitude décisionnelle est très mal vécue :

« à l'époque, on était rattaché à la qualité, on était indépendant, on avait un certain pouvoir, même un droit de veto. On pouvait verrouiller si un dossier ne nous convenait pas. » (qualitatif)

En effet, leur indépendance à l'égard des autres secteurs du service garantissait à leurs yeux la qualité de leur travail.

« On ne peut pas être juge et partie. » (qualitatif)

Dans la précédente organisation, ils pouvaient bloquer un dossier s'ils « n'étaient pas d'accord », s'ils ne le jugeaient pas conforme aux exigences de qualité.

« Il y en a qui veulent les prix, d'autres qui veulent les délais, d'autres la qualité » ces trois exigences, qui rejoignent trois métiers (acheteurs, approvisionneurs et qualitatifs) semblent bien plus concurrentes que complémentaires. Les qualitatifs ont, dans l'ensemble, le sentiment d'être mis à l'écart et que ce sont les acheteurs qui décident in fine.

« Dans leur processus, le PQA participe au choix du fournisseur. Mais c'est pas fait. On nous dit "tiens on va chez lui". » (qualitatif)

La nouvelle organisation se recentrant sur le métier d'acheteur, il semble que, presque mécaniquement, cela entraîne une perte d'importance pour la qualité et des craintes s'expriment quant à l'avenir même de leur profession :

« à terme j'ai l'impression qu'ils veulent que les exigences qualité externe soient gérées par l'acheteur. » (qualitatif)

Déjà aujourd'hui les qualitatifs ont l'impression de perdre la main sur leur travail ne pouvant le suivre jusqu'au bout. Revenant sur certaines de ses expériences récentes un préparateur qualité nous explique :

« un acheteur, vu que c'est pas bloqué, peut modifier comme il veut le travail du PQA. » (qualitatif)

Lors de nos observations, nous avons pu constater que le travail du PQA peut même se faire a posteriori. Le fournisseur ayant déjà accepté l'offre de prix, alors que la qualité n'avait pas été consultée.

Au final leur travail peut parfois apparaître comme ennuyeux, tant il perd de ses enjeux.

UN MANQUE DE RECONNAISSANCE

Le manque de reconnaissance est aussi celui du travail effectué. De ce point de vue, les indicateurs focalisent une nouvelle fois le mécontentement des salariés du secteur qualité puisqu'ils ne reflètent pas le travail réalisé.

« La vraie qualité, celle sur laquelle on peut avoir une action, n'est pas mesurée. » (qualitatif)

Dès lors, les objectifs qui leur sont fixés n'entrent pas en résonance avec le travail qu'ils réalisent. Cela explique pourquoi le service s'est senti particulièrement stigmatisé à la communication des résultats de 2006 symbolisés par un smiley rouge pour ORK. Le bilan 2006 indiquait pour la qualité « une maturité trop timide, une organisation loin de la cible, aucune robustesse, et pas d'amélioration de la performance »²³

« Cela [le smiley rouge] a foutu le feu. Cela nous a fait beaucoup de mal, on s'est sentis dans la peau de vilains petits canards » malgré le mea culpa de la direction du groupe.

« On sert de bouc émissaire : c'est toujours notre faute si ça va pas ».

Les manifestations de la non reconnaissance sont nombreuses et vont des conditions matérielles de travail en premier lieu, l'emplacement des nouveaux bureaux caractérisé par leur manque de luminosité mais aussi les moyens de déplacement (voiture de catégorie A, train plutôt qu'avion) à l'absence d'écoute et de concertation du personnel dans les choix réalisés.

²³ Projet « achats et Logistique Performance 2006 », COPIL, N°4, 22 décembre 2006, p.19.

« Il y a un manque de confiance ! il faut tout justifier. Maintenant quand on veut aller voir un fournisseur il faut faire dix pages pour le justifier...ça finit par ne plus se faire. »

L'emplacement de leurs nouveaux bureaux sans lumière du jour symbolise pour les qualitatifs leur déclassement symbolique, leur rétrogradation collective dans la nouvelle organisation.

« Quand on était qualité, on avait des bureaux avec des fenêtres. Avec la réorganisation, on nous a mis au trou. » / « et puis le fait de nous mettre au trou dans des bureaux sans lumière, c'est dur ! » (qualitatif)

La psychodynamique a montré que *« la reconnaissance n'est pas une revendication marginale de ceux qui travaillent. Bien au contraire, elle apparaît comme décisive dans la dynamique de la mobilisation subjective de l'intelligence et de la personnalité dans le travail (ce que classiquement on désignait en psychologie par le terme « motivation au travail »). »*²⁴

SOUTIEN ET ECOUTE DU N+1

Il importe de préciser que le manque de reconnaissance ne provient pas de l'encadrement direct.

Pour les collaborateurs interviewés, l'encadrement de proximité actuel, tout comme le précédent²⁵, soutient et est à l'écoute de son équipe :

« Quand on a besoin de lui, il est là : un sujet à faire avancer, trancher en cas de polémique, aller chez un fournisseur si on a un souci » (collaborateur)

Mais les salariés s'interrogent sur les marges de manœuvre dont dispose l'encadrement de proximité.

4.3.2. Les effets de la réorganisation

La séparation PQA/SQA est calquée sur la séparation des achats/approvisionnements. Désormais, les PQA ont en charge d'enrichir la qualité, et les SQA, la surveillance des fournisseurs. Là où auparavant, il n'y avait qu'un seul interlocuteur, le Technicien Qualité Achats, il y en a maintenant deux selon le processus S10.

Les conséquences de cette séparation diffèrent selon les fonctions occupées : PQA ou SQA.

Pour les PQA, la réorganisation s'est traduite par une perte d'intérêt : il n'y a pas de suivi complet, plus de vision globale du produit,

« le problème, c'est plutôt l'ennui, enfin, le manque d'intérêt »

A cela s'ajoute un flou concernant leurs fonctions en cours de définition. Un chantier de reconfiguration du métier PQA est en cours depuis 2006. Il devait être opérationnel en décembre 2006 mais n'est toujours pas achevé alors qu'il s'agissait d'un chantier considéré comme prioritaire. Les actions préalables qu'il faudrait mener ont été entérinées en juin 2006 mais sont suspendues à la disponibilité du secteur

²⁴ Christophe Dejourn, *Souffrance en France*, Paris, Seuil, 1998.

²⁵ Il y a eu un changement de N+1 à la fin de l'année 2006.

achats. On retrouve ici une illustration des problématiques développées plus haut sur l'organisation non maîtrisée et sur la surcharge de travail liée à la réorganisation.

Pour les SQA, la réorganisation est source de surcharge de travail.

Désormais, deux missions sont assignées aux SQA :

1. le correctif et le préventif : surveiller la qualité produits chez les fournisseurs via les visites fournisseurs, les bilans qualité, les demandes d'action corrective ;
2. le curatif : piloter les anomalies générées par le fournisseur, mission qui était auparavant dévolue à 2 personnes dans l'ancienne organisation.

Les SQA se sont retrouvés avec deux familles de produits au lieu d'une seule dans l'ancienne organisation et un portefeuille de fournisseurs bien plus important notamment par comparaison avec les postes identiques dans le groupe Safran. Ainsi, un SQA chez SPS a en moyenne une quarantaine de fournisseurs actifs contre une dizaine dans le groupe. Ils priorisent en fonction de l'urgence, donc du curatif au détriment du préventif.

« Le préventif, on ne peut pas le faire. On ne peut pas assurer notre mission correctement, c'est frustrant quand on a un minimum de conscience professionnelle. » (SQA)

Le curatif mobilise 80% de leur temps au détriment du correctif et du préventif et des actions de fond qui permettraient au final de résoudre des dysfonctionnements, de fluidifier le processus et donc de réduire le nombre d'anomalies.

Le manque de temps s'ajoute à des moyens considérés comme insuffisants par exemple la rareté ou l'absence d'ordinateurs portables quand ils sont en visite chez le fournisseur ce qui les oblige à retranscrire leurs notes sur informatique une fois arrivés au bureau. Cette problématique est partagée par tous les salariés des achats amenés à se déplacer à l'extérieur. Toutefois, il semblerait que le service soit en train de se doter d'ordinateurs portables au nombre encore insuffisant au regard des besoins.

Pour les SQA, la séparation PQA/SQA parce qu'elle les oblige à se réappropriier les informations préparées par les PQA génère une perte d'informations préjudiciable alors que les contraintes temporelles sont fortes et la charge de travail importante.

Les qualiciens sont confortés dans leur intuition première :

« on perd du temps, le bilan de la réorganisation est 100% négatif ».

Par ailleurs, on peut s'interroger sur les critères qui ont présidé à la répartition du travail entre SQA et PQA. Le chantier PQA une fois terminé aidera peut-être à clarifier cette situation.

4.4. La logistique

La logistique est constituée de deux entités, la réception (ORLR) et le magasinage – réception (ORLT).

Ces deux services sont situés « à l'écart » du bâtiment 3, au bâtiment 66. Ces deux lieux sont relativement loin l'un de l'autre. Cette distance ne semble pas être que géographique.

Les relations avec le bâtiment 3 apparaissent comme très détériorées. Ceux du 66 ayant de plus en plus le « sentiment d'être isolés ». On nous signale, pour exemple que les personnes embauchées au bâtiment 3 ne leurs sont même plus présentées.

« on a de moins en moins de relations constructives sur le travail à bâtir, on a de plus en plus de relations conflictuelles sur les dysfonctionnements (...) on est pas au courant de ce qu'il se dit entre acheteurs et fournisseurs...alors que c'est nous qui contrôlons leurs accords. »

Les situations au sein des secteurs ORLR et ORLT sont très différentes. Le type d'activité, la charge de travail, le poids de la sous-traitance font que les salariés ne sont pas soumis aux mêmes problématiques.

Dans l'ensemble, au sein de ces services, on nous décrit une bonne ambiance. L'existence d'un collectif de travail solidaire est souvent décrit comme le seul moyen « pour tenir le coup » ; « heureusement qu'il y a une bonne ambiance ».

« entre nous, l'ambiance elle est très bien. On est quasiment tous des anciens de la SEP, on nous appelle « le village gaulois » » (collaborateur)

La plupart des salariés du bâtiment 66 sont des « Sépiens », des personnes qui sont entrées dans l'entreprise du temps ou celle-ci était encore la SEP. Il y a chez eux un fort attachement à l'entreprise et un grand intérêt pour le travail qu'ils font, ou qu'ils sont censés pouvoir faire.

De bons rapports avec la hiérarchie

Même si certains ont des relations parfois tendus avec leurs supérieurs hiérarchiques, il faut encore souligner, dans l'ensemble, les bons rapports hiérarchiques au sein du bâtiment 66, même si les demandes réitérées d'un renfort en terme de personnel sont rarement satisfaites, « au moins on est écouté ». Par ailleurs plusieurs personnes nous ont dit avoir pu compter sur leur hiérarchie en cas de problème. Y compris lorsqu'il y a eu des soucis avec des personnes extérieures au service.

4.4.1. La réception

La part croissante de la sous-traitance dans ce secteur modifie en profondeur l'organisation du travail. - La société ONET réceptionne de plus en plus de livraisons. La sous-traitance arrive en 2002 avec la mise en place du flux continu. Mais, pour 40% des pièces, ils étaient censés faire du contrôle technique. Mais d'année en année, on leur retire du travail pour le mettre en flux continu. On parle aujourd'hui d'un objectif 100% pour fin 2007.

Les contrôles qualité se font de plus en plus chez le client, par le client.

« Tout le savoir-faire part à l'extérieur, chez les fournisseurs » (inspecteur)

Aujourd'hui la principale activité est administrative. Il reste essentiellement un travail de vérification de la conformité administrative de la livraison.

« Toutes les formations que j'ai faites ne servent à rien : je fais de la vérification de documents avec un poinçon « conforme ». » (inspecteur)

Ainsi beaucoup ont le sentiment de ne plus faire de qualité, ne plus faire leur métier, mais gérer des procédures administratives. Dans ce cas, c'est la difficulté à utiliser et développer ses habiletés personnelles qui est pointé.

Au contrôle réception, la mise en place des normes ISO 9100 doit permettre d'avoir la garantie qu'en amont le fournisseur fait des contrôles de conformité. Les contrôles ORLR sont donc considérés comme inutiles.

Les joints sont des pièces particulièrement sensibles pour cette industrie, « 90% des échecs en vol sont liés aux joints ». Ils sont donc systématiquement contrôlés et cette activité est très gourmande en temps. Il faut près de six heures pour vérifier le joint le plus long. Le contrôle des joints est aujourd'hui fait au sein du service ORL. Lors de notre passage, ils vérifiaient qu'un nouveau prestataire sache faire ce type de contrôle avant de le qualifier et de lui sous-traiter cette activité.

*« C'est à nous contrôleurs qu'on demande de former le fournisseur. (...) on nous demande de scier la branche sur laquelle on est assis. »
(inspecteur)*

« Quand je suis arrivé, on faisait partie de la qualité. On devait faire des contrôles en amont chez le client, mais depuis 2005 on est rattachés à la logistique. (...) quand je suis arrivé il y avait deux panières pleines, aujourd'hui il n'y a plus rien à faire... On récupère tous les litiges. ONET fait la réception et lorsqu'il y a un dossier litigieux, ils nous le refilent »

Peu à peu, le service se voit retirer des tâches sans que d'autres lui soient attribuées. Il n'y a pas ici, à l'inverse de nombreux autres secteurs du service OR de problème surcharge de travail. À l'inverse il n'y a, certains jours, pas assez de d'activité pour tous.

Aujourd'hui, leur direction leur promet qu'ils vont faire du prélèvement pour faire des contre-mesures et vérifier que les fournisseurs ne dérivent pas. Mais beaucoup doutent : ne vont-ils pas juste récupérer les pièces et les envoyer à un sous-traitant pour les contrôler ? En effet, ils constatent qu'ils disposent de moins en moins de moyens techniques pour faire le contrôle technique. Certains s'inquiètent de la situation de leur service et de la pérennité même de leur activité : « *par petites touches, on nous retire le matériel (...) du coup il est à l'abandon ce service* ».

Les salariés constatent qu'ils ont de moins en moins de marge de manœuvre dans le travail.

« Aujourd'hui si on fait une contre-mesure non demandée, on se fait engueuler. (...) si la contre-mesure n'est pas dans la procédure, elle n'a pas de raison d'être faite, même si on a un doute. Donc on déresponsabilise, déprofessionalise les gens ».

Pour exemple de cette évolution, on nous cite l'exemple d'un collègue qui, en réceptionnant une pièce, doute de la conformité de celle-ci. Il fait des contre-mesures qui confirme que la pièce a un écart dimensionnel et signale donc un écart. Au final, on fait retirer l'anomalie qu'il avait signalée parce que le contrôle n'était pas dans la procédure.

Le manque de visibilité sur leur avenir et les doutes sur l'intérêt même du travail qu'ils réalisent aujourd'hui mettent les salariés dans une situation d'incertitude qui est pour beaucoup anxiogène.

4.4.2. Magasinage-expédition

Ici, la situation, pour ce qui est de la charge de travail, est bien différente. « Normalement il y a une pаниère, dans laquelle on doit aller chercher [les dossiers à traiter] Mais depuis plusieurs mois on me donne directement les dossiers urgents à traiter ». (logisticien)

Le travail urgent s'est ici généralisé. Dans le même temps, les salariés doutent de l'intérêt, d l'utilité même de leur travail :

« avant on faisait partie du même service que la qualité. Maintenant on a moins l'impression de servir à quelque chose. On fait de la logistique et plus de la qualité. » (logisticien)

Les retards créent des situations conflictuelles :

« avec les clients internes, c'est difficile. Je prends les urgences en fonction de celui qui campe le plus longtemps dans mon bureau, en fonction de celui qui hurlera le plus fort. » (logisticien)

Ce service semble structurellement en sous-effectif. De plus, l'évolution de la législation et des documents qui sont à fournir densifie la tâche.

Le dialogue est parfois difficile avec les acheteurs, parfois certains salariés de ce service se trouvent en désaccord avec leurs choix :

« mais en gros j'obtiens pour toute réponse : « moi je suis acheteur, j'ai fais le MAI ! » » (logisticien)

« Est-ce qu'il faut laisser clasher la production pour se faire entendre ? »

La situation est ici très tendue : c'est non seulement la surcharge de travail qui pose problème mais plus encore les conditions où il faut réaliser ce surplus de travail. Des conditions dégradées qui se pérennisent.

Pour « supporter » cette situation, les salariés disent la bonne ambiance dans leur service et la possibilité d'une entraide. Ils mettent encore en avant la responsabilisation des équipes et la liberté qu'ils ont dans leur travail.



5. Risques psychosociaux et préconisations

5.1. Les risques psychosociaux

5.1.1. Les facteurs de risques psychosociaux

Dans l'analyse d'ensemble et particulière à chacun des secteurs, on retrouve des facteurs de risques psychosociaux tels que :

- le manque de reconnaissance de l'utilité sociale de la qualité, de la logistique,
- l'ambiguïté des rôles, l'absence d'instructions claires,
- le déséquilibre contribution et rétribution à travers le déclassement, l'absence de perspective d'évolution, la négation des savoir-faire des plus anciens et/ou des non cadres ;
- des phénomènes de surcharge de travail particulièrement marquée chez les acheteurs, les SQA, certains secteurs de la logistique,
- une autonomie décisionnelle faible : faible latitude décisionnelle pour les acheteurs, les qualitatifs ; faible possibilité d'être créatif et d'utiliser et développer ses habiletés personnelles pour les approvisionneurs (tout du moins les anciens acheteurs), les PQA, les inspecteurs contrôle réception ;
- la faiblesse ou l'absence de soutien social aux achats en particulier de production.

La situation aux achats renvoie à la combinaison des trois dimensions modélisée par Karasek : forte demande psychologique en termes de quantité de travail, complexité, délais couplée à une faible autonomie décisionnelle et à un faible soutien social. C'est surtout vrai pour les achats de production. Il s'agit de la situation la plus pathogène.

Au final, un des éléments du diagnostic commun aux trois secteurs (achats, qualité et logistique) est celui du travail empêché, de l'impossibilité de réaliser son travail, un travail que l'on considère de qualité, dans les règles de l'art. Ce constat est partagé par les acheteurs, y compris ceux recrutés à l'extérieur, les qualitatifs et la logistique pour les différentes raisons que nous évoquons : pas d'instructions claires, le travail urgent, le fait qu'on leur retire du travail.

Comme l'écrit Philippe Davezies, médecin du travail, « *dans ce contexte [d'intensification du travail], les salariés qui sont menacés dans leur santé sont ceux qui, tout en s'efforçant de satisfaire aux exigences abstraites de la hiérarchie ne se résignent pas à laisser couler la qualité* »²⁶.

En matière de risques psychosociaux, il n'y a pas d'effet mécanique, autrement dit, les mêmes causes ne produisent pas les mêmes effets qui sont variables selon les individus et dans le temps. Les salariés en souffrance à un moment donné peuvent par la suite opter pour une stratégie de retrait en quittant le service ou en s'y investissant le minimum.

²⁶ Philippe Davezies, « Les coûts de l'intensification du travail », *Revue santé et travail*, n°57, octobre 2006.

5.1.2. Les effets de l'intensification du travail sur la santé

Les recherches sur l'intensification du travail ont montré que « recevoir des instructions contradictoires ou devoir interrompre son travail pour une tâche encore plus urgente a des conséquences désastreuses sur les conditions de travail »²⁷ dans la mesure où « l'improvisation ne permet pas aux travailleurs de trouver et de pratiquer des modes opératoires qui leur conviennent », ce que les ergonomes désignent par stratégies de préservation de la santé. Il s'agit de stratégies individuelles qui sont autant de compromis entre exigences de la production et préservation de la santé, stratégies particulièrement répandues chez les travailleurs âgés. A l'inverse, « l'urgence impose de travailler de la manière la plus rapide et ce n'est pas forcément la plus adaptée au travailleur ».

Par exemple, les interruptions qui caractérisent souvent le travail dans l'urgence ont un coût cognitif : les interruptions obligent à la reprise ultérieure de l'acte initial, elles sont donc cause d'une parcellisation des actes qui rend complexe la mémorisation et nécessite une reprogrammation mentale des priorités.

5.1.3. Expressions et manifestations du malaise actuel

A de rares exceptions, les salariés ont massivement exprimé du malaise et un mal-être liés à leur situation actuelle et/ou à la façon dont s'est déroulé la réorganisation de FPR.

Beaucoup expriment leur désaccord et leur incompréhension devant les choix effectués. L'encadrement du groupe est très décrié. La palette des sentiments exprimés est large.

Des salariés ont exprimé un **sentiment d'impasse et d'impuissance**, ce sont ceux qui sont actuellement le plus en souffrance :

« j'ai l'impression d'être mis dans une boîte et que l'on referme le couvercle » (acheteur)

« on ne me donne aucun moyen, je ne maîtrise rien, je ne peux que me planter » (acheteur)

Un sentiment d'inutilité et une perte de sens au travail

« j'ai l'impression de pédaler des heures dans la choucroute. Je ne peux pas réaliser un travail efficace, je tourne en rond, je suis mal employé. Je commence à être un peu usé, il faudrait des faits, on n'arrive jamais à mettre une brique, tout est toujours en cours de refonte » (qualiticien)

Démotivation, baisse de productivité et position de retrait

Un nombre élevé de salariés se déclarent démotivés et limitent leur investissement :

« je ne serai pas si proche de la retraite, je me serai tiré du service. »

²⁷ Damien Cartron, « L'intensification du travail » dans Jennifer Bué, Thomas Coutrot et Isabelle Puech (coordinateurs), *Conditions de travail : les enseignements de vingt ans d'enquête*, Toulouse, Octarès, 2004, p.33. Cet article tire notamment les conclusions d'un séminaire consacré à l'intensification du travail organisé conjointement par le Centre d'Etudes de l'Emploi (CNRS) et le Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés (LATTS).

« je suis privilégié : dans X années, je vais peut-être pouvoir partir, d'ici là je vais faire mon job et me limiter à ce que l'on me dit de faire. »

« je m'applique à faire mon boulot du mieux que je peux mais j'ai plus recentré les choses sur le plan personnel. Il faut arrêter de se battre pour rien. »

Pour d'autres, malgré l'intérêt du travail, une **lassitude** pointe :

« si cela continue de perdurer dans les changements de cap, je finirai par lâcher prise et aller voir ailleurs » (qualiticien)

D'autres ont franchi cette étape et cherchent à quitter le service pour toutes les raisons évoquées. Certains ont déjà formalisé cette démarche et formulé des demandes de mutation internes à SPS, d'autres consultent à l'extérieur de SPS.

Nous avons relevé des **atteintes à la santé**. Nous mentionnons celles dont le lien avec le travail est confirmé avec le médecin traitant.

Cela va d'un envahissement de la vie personnelle par les difficultés éprouvées dans le travail aux manifestations somatiques telles que : estomac noué, vomissements récurrents, douleurs intercostales, tension élevée, problèmes ostéo-articulaires, insomnies quotidiennes :

« je me réveille tous les jours à 4h30 depuis 1 an et demi, le cerveau travaille, je n'arrête pas de penser à l'impasse dans laquelle je suis, je n'arrive pas à m'en défaire »

5.1.4. Des relations de travail dégradées

Les relations de travail se sont dégradées avec les clients internes (voir chapitre 3) mais aussi entre les différents services d'OR : entre les achats et les approvisionnements, entre les achats et la qualité, entre les salariés récemment recrutés à l'extérieur et les salariés qui ont de l'ancienneté. Ces relations de travail dégradées se manifestent par exemple dans le fait que les approvisionneurs ont refusé d'organiser un BART commun avec les acheteurs²⁸. Des salariés notent que des gens ne se parlent plus. Il existe une certaine rivalité entre les acheteurs et les approvisionneurs liée aux représentations des métiers des uns et des autres qui ont cours.

Les approvisionneurs se plaignent d'un manque de considération, d'une forme de mépris et d'« arrogance » des acheteurs à leur égard qui ne leur semble pas fondée au vu de leurs résultats :

« les acheteurs sont persuadés que les approvisionneurs sont des nuls. Or, on se rend compte que, dans certains dossiers où les fournisseurs ont le monopole, les acheteurs tournent en rond et ne font pas mieux que nous. » (approvisionneur)

Des hiérarchies informelles se sont mises en place entre les différentes fonctions :

« avant on faisait tout, achats et approvisionnements. Du jour au lendemain ceux qui se prenaient pour des supers acheteurs se sont retrouvés comme de vulgaires approvisionneurs. On tend à considérer les

²⁸ BART pour Budget d'Amélioration des Relations de Travail.

approvisionnementneurs comme les techniciens des acheteurs. Cette division a été très mal faite (...). » (approvisionnementneur)

Ces représentations ne sont pas partagées officiellement par l'encadrement qui insiste sur l'importance de chacun des métiers dans le processus mais elles n'ont pas fait pour autant l'objet d'un désaveu public de sa part.

Par ailleurs, il existe une autre division qui recoupe en partie seulement la précédente : celle qui existe entre salariés récemment embauchés et qui viennent de chez Solectron et les salariés SPS, « sépiens ». Il existe deux groupes distincts et qui se mélangent peu. L'absence de management fédérateur et de cohésion d'ensemble pèse lourdement sur les relations de travail.

5.2. Préconisations

L'enjeu est de taille : il s'agit à la fois de redonner au collectif de travail OR, aujourd'hui éclaté, de la lisibilité, de la cohérence, des repères dans le travail, du sens au travail et surtout de la confiance. Dans cette perspective, le rôle de l'encadrement est primordial.

5.2.1. *Éléments de méthodologie*

Ces préconisations ne sont pas des solutions prêtes à l'emploi mais autant de pistes de réflexion à approfondir avec les partenaires sociaux et les salariés, principaux intéressés. Les solutions sont à construire du point de vue du travail réel²⁹, de ses difficultés et de ses facilités, de l'organisation mais aussi socialement, en associant les agents et leurs représentants, pour qu'elles puissent être partagées et acceptées. De ce point de vue, il ne s'agit pas d'élaborer un énième plan d'action, démarche peu efficace en matière de prévention des risques psychosociaux, nous le constatons dans le présent rapport, mais bien d'ouvrir le débat au sein du groupe achats et au-delà.

L'IMPORTANCE DU DIAGNOSTIC

Comme le souligne le Docteur Alain Carré, médecin du travail :

« La prévention passe avant tout par la **mise en visibilité** des déterminants pathogènes de l'organisation et de leurs effets sur la santé. Cette mise en visibilité a deux buts :

- Donner les moyens aux victimes d'accéder à la compréhension de ce qu'elles vivent, non pas du côté de leur individualité mais bien du côté du travail, afin de leur permettre de sortir de la culpabilité qu'elles ressentent et de reconstruire un sens de leur relation au travail, en particulier en lien avec les autres salariés.
- Créer les conditions d'un **débat dans l'espace public** de l'entreprise sur ces questions dans un but de prévention de ces risques. Il s'agit ainsi de permettre aux salariés de **réinvestir collectivement l'organisation du travail** »³⁰.

²⁹ La notion de travail réel renvoie au décalage entre travail prescrit et travail réel.

³⁰ Docteur Alain Carré, « Les risques psychosociaux du travail : leur prévention est-elle possible ? », 12 septembre 2007.

Dans cette optique, la restitution du diagnostic qui précède aux salariés et aux partenaires sociaux (CHSCT mais aussi CE) est une première étape. La constitution d'un groupe de travail ou de groupes de travail réellement participatifs c'est-à-dire associant des salariés volontaires des différents secteurs d'OR, les acteurs de la santé au travail de SPS (membres du CHSCT, médecin du travail, assistante sociale) ainsi que la direction des ressources humaines est une deuxième étape.

INTRODUIRE UNE CULTURE DE LA CONCERTATION

Plus largement, et cette recommandation va au-delà du groupe OR, il s'agit de tirer les leçons de l'échec de la « conduite du changement » du groupe achats et de développer une véritable culture de la concertation à SPS en partant de l'idée que, contrairement aux représentations en cours à la direction des ressources humaines, les premiers experts du travail réel sont les salariés eux-mêmes, cadres comme non-cadres. La « valorisation des hommes » érigée en valeur du groupe Safran passe par la reconnaissance des savoirs et savoir-faire des salariés notamment d'expérience par exemple aux projets stratégiques de l'entreprise comme FOA. Nous avons souligné dans le présent rapport les effets négatifs en matière de santé mentale du manque de reconnaissance et ses effets sur l'investissement au travail. De ce point de vue, l'entreprise a tout à gagner à mettre en place de véritables démarches participatives en préalable à tout changement.

« VALORISATION DES HOMMES » ET GPEC

De la même manière, la direction doit satisfaire à son obligation d'adapter les salariés à l'évolution de leurs postes de travail (L.930-1) et de l'évolution de leurs métiers en anticipant les changements et en accompagnant le plus en amont possible par des efforts de formation les salariés concernés. Là encore, il y a matière à tirer les leçons de la réorganisation du groupe achats.

LA RECONNAISSANCE ET LA PREVENTION DES RISQUES PROFESSIONNELS

L'expertise que nous avons réalisée nous a amené à observer des signes qui laissent à penser qu'il existe une dégradation de la santé des salariés (vomissements, problèmes ostéo-articulaires, etc.).

Les résultats de cette expertise nous amènent tout d'abord à signifier deux obligations du chef d'établissement :

La première est l'obligation de transcrire ces risques dans le Document Unique d'évaluation des risques professionnels. En effet, le chef d'établissement a l'obligation de créer, de conserver et de mettre à jour ce document transcrivant les résultats de l'évaluation des risques qu'il a effectuée, en liaison avec les acteurs internes et externes à l'entreprise (article R. 230-1 du Code du Travail dont le premier alinéa définit les modalités de la transcription des résultats de l'évaluation des risques, tant sur sa forme que sur son contenu).

La seconde est l'obligation de mettre en oeuvre des mesures effectives visant à l'élimination de ce risque et à la prise en charge des atteintes à la santé avérées. En effet, le chef d'établissement a l'obligation « d'assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs de l'établissement. » (Article L. 230-2 du Code du Travail).

En outre, rappelons que si l'évaluation des risques constitue une obligation à la charge de l'employeur, elle ne constitue pas une fin en soi. L'évaluation des risques trouve sa raison d'être dans les actions de prévention qu'elle va susciter. Sa finalité n'est donc nullement de justifier l'existence d'un risque, quel qu'il soit, mais, bien au contraire, de mettre en oeuvre des mesures effectives, visant à l'élimination des risques, conformément aux principes généraux de la prévention³¹.

Les résultats de l'expertise nous amènent par ailleurs à rappeler le rôle du médecin du travail et du CHSCT en matière de protection de la santé des salariés :

Le rôle exclusivement préventif du médecin du travail « consiste à éviter toute altération de la santé des travailleurs du fait de leur travail, notamment en surveillant les conditions d'hygiène du travail, les risques de contagion et l'état de santé des travailleurs³² ».

Le CHSCT a pour mission de contribuer à la protection de la santé physique et mentale des salariés de l'établissement ainsi qu'à leur sécurité : « Il procède à l'analyse des risques professionnels auxquels peuvent être exposés les salariés de l'établissement ainsi qu'à l'analyse des conditions de travail (...) Il contribue à la promotion de la prévention des risques professionnels dans l'établissement et suscite toute initiative qu'il estime utile dans cette perspective. Il peut proposer, à cet effet, des actions de prévention. Si l'employeur s'y refuse, il doit motiver sa décision³³ ».

De même, la direction des ressources humaines a un rôle d'alerte à jouer parce qu'elle est l'interlocutrice des salariés désireux de changer de service. En outre, médecine du travail et service social sont hiérarchiquement rattachés à la direction des ressources humaines. En conséquence, la transmission des alertes émanant de ces deux services passe nécessairement par la direction des ressources humaines.

REMARQUE SUR LA PREVENTION

L'article L.230-2 du Code du Travail a fixé le cadre réglementaire de la prévention des risques professionnels et l'ordre dans lequel les mesures de prévention doivent être prises :

- Éviter les risques,
- Combattre les risques à la source,
- Évaluer les risques qui ne peuvent être évités,
- Adapter le travail à l'homme,
- Favoriser les mesures de protection collectives sur les mesures de protection individuelles.

C'est pourquoi on ne peut se satisfaire des réponses qui ont été apportées par la direction du groupe achats et cautionnées par la direction des ressources humaines. Elles ont consisté à faire partir des salariés en difficulté et/ou en souffrance sans prendre en compte les raisons de ces difficultés.

5.2.2. Eviter les phénomènes de surcharge de travail pérenne et limiter le travail dans l'urgence

³¹ Circulaire DRT n°6 du 18 avril 2002.

³² Article L.241-2 du Code du Travail.

³³ Article L.236-2 du Code du Travail.

Tout d'abord, il convient de revoir l'adéquation entre l'effectif et la charge de travail dans la mesure où l'effectif de certains secteurs est manifestement sous dimensionné (notamment achats, SQA). Évaluer la charge de travail suppose de réinterroger la répartition du travail actuelle à partir d'une analyse fine du travail et de l'organisation qui ne peut se faire qu'avec la participation des salariés concernés. Il importe également de s'interroger sur le caractère aléatoire des projets alors que d'une manière générale, les projets tendant à se développer dans l'entreprise, et le cas échéant, de réintégrer cette charge de travail considérée comme aléatoire dans la charge de travail pérenne et ainsi de recruter les intérimaires sur des contrats pérennes. C'est le cas notamment de FOA qui concerne le secteur des achats.

L'évaluation de la charge de travail doit aussi intégrer la surcharge occasionnée par les chantiers non achevés liés ou non à la réorganisation.

Plus régulièrement, des revues de portefeuilles pourraient être organisées afin d'ajuster au mieux, au plus près des besoins et des ressources disponibles.

Par ailleurs, recruter sur des contrats pérennes des intérimaires contribuerait aussi à alléger la charge de travail des autres collaborateurs en ne les obligeant pas sans cesse à former de nouveaux collègues. Ouvrir des postes est en outre le moyen de garantir une montée en compétences. Mais c'est aussi une manière de stabiliser les équipes et de contribuer à la reconstruction d'un collectif de travail.

Des orientations claires, des instructions précises seraient également susceptibles d'alléger la charge de travail (y compris la dimension mentale de la charge de travail) tout comme de mener à bien le chantier d'allègement du processus S10.

5.2.3. Redonner du sens au travail

TRAVAILLER SUR LES INDICATEURS

En élaborant des indicateurs qui font sens et qui soient en prise avec le travail réel, mais aussi, qui reflètent la capacité du groupe achats à remplir son rôle au sein de l'entreprise, du process industriel. Cela suppose d'associer à la refonte des indicateurs les collaborateurs et les clients internes.

Refondre les indicateurs contribuerait à redonner du sens au travail pour ceux dont les indicateurs servent à juger le travail, la qualité par exemple, à retrouver une adhésion des salariés à la validation de leur travail.

Par ailleurs, le choix des indicateurs devrait privilégier l'efficacité globale à une efficacité par secteur. Cela signifie d'élaborer des indicateurs qui soient en cohérence les uns avec les autres, qui s'articulent les uns aux autres mais qui ne s'opposent pas, et ce, afin d'éviter une source de conflit et de dégradation des relations de travail.

DONNER DE LA LISIBILITE ET DE LA COHERENCE A L'ORGANISATION

Plus largement, il importe de donner de la lisibilité et de la cohérence à l'organisation du travail, les deux étant liés.

Donner de la lisibilité, c'est :

- déjà mener à bien les chantiers prioritaires comme la mise en place du prélèvement de conformité pour vérification technique, la reconfiguration de la fonction PQA et le processus allégé, ce qui suppose de dégager du temps aux porteurs de projet et à l'encadrement (cf adéquation charge de travail/effectif).
- éclaircir l'horizon professionnel des inspecteurs réception. L'inspection n'ayant pas été identifiée comme une activité à conserver (cf projet FOA), elle devrait en toute logique être externalisée. Dans le même temps, la mobilité des inspecteurs n'est pas encouragée. Les salariés se demandent comment interpréter ces signaux contradictoires qui nourrissent leur incertitude, parfois source d'anxiété. Par ailleurs, conformément aux obligations de GPEC, comment la direction a-t-elle anticipée ce changement ? Et comment accompagne-t-elle les salariés ?
- clarifier les hiérarchies aujourd'hui informelles : qualité et logistique sous les achats, pratiques qui de fait mettent ces deux services sous l'autorité des achats, là encore donner de la lisibilité (dire les choses....) : où sont-ils, à quoi ils servent.

Il s'agit aussi de redonner de la cohérence par des orientations claires, en établissant des priorités dans la multitude des actions engagées et en s'y tenant.

Par ailleurs, l'encadrement devrait clarifier les instructions données, poser un cadre à l'arbitrage et à la prise de décision afin de faire peser le moins possible sur les collaborateurs les injonctions contradictoires : respect du délai/respect du processus. Des instructions claires à discuter collectivement, une façon d'aider le collectif de travail à se reconstruire à partir de la question du travail.

5.2.4. Améliorer l'information et la formation des clients internes

Nous avons vu que le processus S10 était mal connu des clients internes du groupe achats. Il apparaîtrait que c'est surtout leur hiérarchie qui a été à ce processus sans que l'information ne redescende toujours dans les équipes.

5.2.5. Redonner des marges de manœuvre et de la latitude décisionnelle aux collaborateurs

Pour faire face à l'accroissement de la charge de travail, répondre aux exigences du processus S10, il paraît nécessaire de redonner à chacun des acteurs du service des marges de manœuvre qui leur permettront d'exercer leur métier et de pouvoir utiliser au mieux leurs habiletés.

5.2.6. Mettre fin à certaines pratiques de management

L'encadrement doit veiller à créer les conditions d'un dialogue possible sans risque de sanction et de disgrâce pour les salariés. S'agissant du travail, de son organisation, des moyens qui lui sont dédiés, tous les collaborateurs devraient pouvoir donner un avis sans risquer le conflit personnel avec leur direction.

La direction de SPS devrait rappeler aux cadres et aux managers que le défi économique ne saurait être un motif à l'étouffement de l'expression des points de

vues critiques des salariés, quel que soit leur niveau hiérarchique, sur l'organisation du travail, sur leurs décisions, du moment que ces critiques sont formulées dans le respect des personnes.

Par ailleurs, la direction de SPS devrait, à travers son évaluation de ses managers et des objectifs qu'elle leur donnent, privilégier les pratiques suivantes : un encadrement à l'écoute, en soutien, fédérateur, préoccupé du vivre ensemble.

Autrement dit, cela suppose d'autres pratiques que celles actuellement en cours au groupe OR comme :

- ne pas nier les difficultés,
- donner des explications aux décisions prises,
- savoir déléguer et responsabiliser ses équipes,
- capable de donner des repères, limites, qui tranche de manière équitable quand il y a à trancher.

Il est temps que le bien-être et la santé des salariés du groupe OR soient remis au centre des préoccupations de l'encadrement et de la direction de SPS.



6. Annexes

6.1. Délibération du CHSCT